

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto

2016

Eija Laine

TYÖSUHDEASIAT PK-YRITYKSEN STRATEGIAN TUKENA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Eija Laine

TYÖSUHDEASIAT PK-YRITYKSEN STRATEGIAN TUKENA

Opinnäytetyö toimeksiantajana oli Teknologiateollisuus ry, joka edistää jäsenyritystensä toimintaedellytyksiä neuvoen ja kouluttaen jäseniään muun muassa työsuhteasioissa. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten työsuhteasiat voidaan johtaa yrityksen strategiasta sen omia tavoitteita tukien.

Työn lähtökohtana oli toimeksiantajan näkemys siitä, että työsuhteasioiden joustavien sovellutusten mahdollisuuksia ei hyödynnetä riittävästi. Opinnäytetyön tekijän omat havainnot, jotka perustuvat pitkäaikaiseen työkokemukseen toimeksiantajan organisaation alueassistenttina, olivat yhteneväiset. Näiden näkemysten arvioimiseksi tehtiin haastatteluja, joiden tarkoituksena oli kartoittaa yritysten strategiaan ja työsuhteasioiden liittyviä käytäntöjä ja ratkaisujen perusteita.

Tässä työssä käydään läpi yritysten strategian laatimista, jalkauttamista ja hyvän strategian perusteita sekä työsuhteasioita kirjallisuusselvityksen pohjalta. Työsuhteasioista työssä käsitellään joustavia työaikajärjestelyjä, palkkausta ja palkitsemista ja yhteistoimintaa. Strategian merkitys on keskeinen, sillä se antaa suunnan yrityksen toiminnalle. Toimiakseen tehokkaasti ja tuottavasti yrityksen on selvitettävä, mitkä ovat sen toiminnan kannalta soveltuvimmat työsuhteasiain ratkaisut.

Yritys toteuttaa strategiaansa saavuttaakseen ne tavoitteet, joita se on liiketoiminnalleen asettanut. Tavoitteiden toteuttajana yrityksessä on sen tärkein voimavara eli henkilöstö. Henkilöstön johtamisen ja yrityksen strategisten tavoitteiden välille on rakennettava yhteys, joka toteutetaan määrittelemällä yrityksessä käytettävät työsuhteasioiden ratkaisut. Opinnäytetyön tuloksena laadittiin taulukko, jossa on esitelty strategisia menestystekijöitä tukevat työsuhteasiat näkökulmineen. Taulukkoa voidaan hyödyntää suunniteltaessa yrityskehittämisen työsuhteasioiden toteuttamista strategian mukaisesti. Lisäksi laadittiin yrityksen yhteistoiminnan ja työsuhteasioiden tilannearviointiin soveltuva portaikko. Portaikon avulla voidaan asettaa myös kehittymistavoitteita. Taulukkoa ja arviointiportaikkoa voidaan käyttää yhdessä tai erikseen.

ASIASANAT:

Johtaminen, joustavat työaikajärjestelyt, palkkaus ja palkitseminen, pk-yritykset, strategia, työsuhteasiat, yhteistoiminta

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Bachelor of Business Administration | Financial Management

2016 | 73

Pirjo Varanka

Eija Laine

EMPLOYMENT TERMS AND CONDITIONS IN SUPPORT OF A COMPANY'S STRATEGY

This thesis was commissioned by the Federation of Finnish Technology Industries, which is counseling and training its member companies in the employment terms, among others. The objective of the thesis was to find out how the solutions of the employment terms can be derived from the strategy of the company in a supporting way.

The basis for the thesis was the principal's impression that the possibilities of the flexible applications of employment terms are not sufficiently utilized. Own observations of the writer of this thesis, which are based on a long work experience in the organisation of the principal, were identical. To estimate these impressions, practices related to the strategy of companies and company-specific employment terms were surveyed. The surveying was made by interviewing.

In the thesis, the strategy of companies, how to implement it and the basis of a well-defined strategy and employment terms are clarified based on a literature report. The employment terms which were dealt with are flexible working hours, salary and cooperation. The importance of the strategy is essential to the company because it gives a course to the operations. In order to operate effectively and productively, a company must clarify what the most suitable solutions of employment terms from the point of view of its own strategy are.

The company carries out its strategy in order to achieve the objectives which it has set on its business. The objectives are carried out by the staff, which is the most important resource of a company. A connection between the strategy and the staff management must be built. As a result of the thesis, a table about the employment terms was created. The main point of view is the strategic success factors. The table can be utilized when the company plans to carry out company-specific employment terms according to the strategy. According to that, steps, which are suitable for a situation evaluation of the cooperation of the company and of the employment terms, were drawn up. The table and evaluation steps can be used together or separately.

KEYWORDS:

Company strategy, Cooperation, Employment terms, Flexible working hours, Leadership, Salary, SMEs)

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
2 STRATEGIA	11
2.1 Strategian merkitys	11
2.2 Hyvän strategian tunnuspiirteitä	15
2.3 Yrityksen hallitus strategian varmistajana	18
2.4 Strategian jalkauttaminen	20
2.5 Organisaatiokulttuurin merkitys	22
2.6 Strategian toteutumisen arviointi	23
3 TYÖSUHDEASIAST STRATEGIAN TUkena	25
3.1 Työsuhteasiat	25
3.1.1 Joustavat työaikajärjestelyt	27
3.1.2 Palkkaus ja palkitseminen	29
3.1.3 Yhteistoiminta	31
3.2 Strategialähtöisten työsuhteasioiden kehitystason arviointi	33
3.3 Työvoimakustannusten osuus yrityksissä	35
4 KARTOITUS YRITYSTEN KÄYTÄNNÖISTÄ	36
4.1 Kartoitusprosessin kuvaus	36
4.2 Haastattelut	37
4.3 Haastattelujen yhteenveto	39
4.3.1 Yrityksen strategian määrittäminen	39
4.3.2 Keskeiset strategian mukaiset menestystekijät	43
4.3.3 Strategiaa tukevien työsuhteasioiden nykytila	45
4.3.4 Strategiaa tukevat työsuhteasiakäytännöt tavoitteena	48
4.3.5 Henkilöstöyhteistyö strategialähtöisesti	50
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET	52
5.1 Suositus työsuhteasioiden ja yhteistoiminnan tilanteen arvioinnista	54
5.2 Strategiaa tukevien työsuhteasioiden toteuttaminen	55
5.2.1 Asiakkaat ja asiakkuudet	56
5.2.2 Joustavuus ja kilpailukyky	57
5.2.3 Teknologinen osaaminen ja laatu	59

5.2.4 Hyvä johtajuus ja yhteistoiminta	60
5.3 Työsuhdeasioilla saavutetaan merkittäviä etuja	62

6 YHTEENVETO	64
---------------------	-----------

LÄHTEET	67
----------------	-----------

LIITTEET

Liite 1. Haastatteluissa esitetyt kysymykset	
Liite 2. Strategiasta käytäntöön -kolmio	
Liite 3. Haastatteluihin osallistuneiden henkilöiden kuvaus	
Liite 4. Työsuhdeasioiden ja yhteistoiminnan tilan arviointiportaati	
Liite 5. Strategisia menestystekijöitä tukevat työsuhdeasiat -taulukko	

KUVAT

Kuva 1. Strategian ulkoiset ja sisäiset lähtökohdat (Hannus 2004, 27.)	12
Kuva 2. Strategian tasot (Kamensky 2010, 22.)	13
Kuva 3. Strategiatyö jatkuvana prosessina (Mukailtu. Kehusmaa 2010, 16.)	15
Kuva 4. Hyvä strategia tuottaa arviointikriteerit (Kehusmaa 2010, 188–189.)	23
Kuva 5. Työsuhdeasioiden lähteiden etusijajärjestys (Saarinen 2011, 17–18.)	26
Kuva 6. Työaikatarkaisut työnantajan ja työntekijän tarpeet yhdistäen (Hakonen ym. 2005, 212.)	27
Kuva 7. Esimerkkejä työajan järjestämiseksi (Teknologiateollisuus & Metallityöväen Liitto c, 19.)	28
Kuva 8. Työvoimakustannusten merkitys (Teknologiateollisuus 2014.)	35
Kuva 9. Työsuhdeasioiden ja yhteistoiminnan tilan arviointiportaati	54
Kuva 10. Strategian mukaisten työsuhdeasioiden hyödyt	63

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Toimintaedellytysten tilannetekijöiden nykytila yritysten näkökulmasta (EK 2015)	14
TAULUKKO 2. Työsuhdeasioiden osaamisen ja järjestelmien kehitystason arviointitaulukko (Helsilä ja Salojärvi 2013, 241)	33
TAULUKKO 3. Työsuhdeasioiden laajuuden ja kehittämisen tason arviointitaulukko (Helsilä & Salojärvi 2013, 242)	34
TAULUKKO 4. Asiakkaat ja asiakkuudet	57
TAULUKKO 5. Joustavuus ja kilpailukyky	58

TAULUKKO 6. Teknologinen osaaminen ja laatu	59
TAULUKKO 7. Hyvä johtajuus ja yhteistoiminta	61

59
61

1 JOHDANTO

Opinnäytetyössä etsitään vastausta kysymykseen, miten työsuhteasiat voidaan johtaa yrityksen strategiasta tavoitteellisesti. Tarkoituksena on selventää yrityskohtaisen strategian ja käytännön henkilöstöjohtamisen välistä suhdetta ja tuoda etuja ja mahdollisuuksia, joita työsuhteasioiden yrityskohtaisten ratkaisujen johdosta on mahdollista saavuttaa. Käsiteltäviä työsuhteasioita opinnäytetyössä ovat joustavat työaikajärjestelyt, palkkaus ja palkitseminen sekä yhteistoiminta, jotka tarjoavat mahdollisuuden joustaviin yrityskohtaisiin ratkaisuihin.

Työsuhteasioiden yrityskohtaiset ratkaisut mahdollistavat toiminnan järjestämisen joustavasti yrityksen strategisia tavoitteita tukien. Usein ajatellaan, että työsuhteasioissa on kyse lakisääteisistä asioista, joiden hoitamiseen on olemassa vain yksi, laissa määritelty tapa. Työsuhteasioiden järjestäminen on kuitenkin mahdollista toteuttaa joustavasti monella eri tavalla lait, asetukset ja työehtosopimukset huomioiden. Tällaisilla yrityskohtaisilla ratkaisuilla voidaan saavuttaa merkittäviä etuja niin yritykselle kuin sen henkilöstöllekin. Strategiaa tukevat työsuhteasioiden käytännöt joustavoittavat toimintaa ja lisäävät yrityksen kilpailukykyä ja menestymisen mahdollisuuksia tuottavuuden parantumisen ja henkilöstön lisääntyvän työhyvinvoinnin kautta. Myös henkilöstön ja johdon välisen yhteistoiminnan kehittymisen seurauksena saavutettava yrityksen kilpailuaseman kohentuminen lisää kannattavuutta ja mahdollistaa kasvun. Kaikilla näillä eduilla on vaikutusta myös yrityksen houkuttelevuuteen työnantajana. Toteuttamalla työsuhteasiat yrityksen omaa strategiaa tukien on siis mahdollista aikaansaada positiivinen kierre.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Teknologiateollisuus ry, joka on elinkeino- ja työmarkkinapoliittinen edunvalvontajärjestö ja Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n suurin jäsenliitto. Teknologiateollisuus ry:n noin 1 600 jäsenyritystä toimivat viidellä toimialalla, jotka ovat elektroniikka- ja sähköteollisuus, kone- ja metallituoteteollisuus, metallien jalostus, tietotekniikka-ala sekä suunnittelu- ja konsultointiala. Teknologiateollisuus ry valvoo jäsenyritystensä etuja ja pyrkii edistämään yritysten toimintaedellytyksiä ja kansainvälistymistä. Tavoitettaan yhdis-

tys toteuttaa vaikuttamalla päättäjiin ja sidosryhmien edustajiin niin kotimaassa kuin kansainvälisestikin. (Teknologiateollisuus a, 2014.) Teknologiateollisuus ry neuvottelee alan työehdoista työntekijöitä edustavien ammattiliittojen kanssa ja solmii yhdeksän työehtosopimusta. Keskeisimmät työehtosopimukset ovat teknologiateollisuuden työntekijöiden, toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden sopimukset sekä tietotekniikan palvelualan ja suunnittelu- ja konsultointialan työehtosopimukset. (Teknologiateollisuus b, 2015.)

Teknologiateollisuus ry:ssä 20 työmarkkina-asioiden asiantuntijaa neuvovat ja kouluttavat jäsenyrityksiä muun muassa työsuhteiden hoitamiseen liittyvissä asioissa. Neuvontatyössään asiantuntijat ovat havainneet ongelmia yritysten strategioiden ja toteutettavien työsuhteasioiden välillä. Strategian ja työsuhteasioiden välistä yhteyttä ei välttämättä tunnisteta, jolloin soveltuvia vaihtoehtoja tarjolla olevista työsuhteasioiden työkaluista ei kyetä hyödyntämään. (Opinnäytetyön aloituspalaveri 29.4.2015, ryhmäpäällikkö Ruohoniemi & keskustelu 25.5.2015, ryhmäpäällikkö Virta, Teknologiateollisuus ry.) Osa esiintyneistä ongelmista johtuu siitä, että henkilöstö ei ymmärrä yrityksen strategisia tavoitteita. Tätä näkemystä tukee myös Taloustutkimus Oy:n vuonna 2010 tekemä tutkimus, jonka mukaan suuri osa yritysten henkilöstöstä ei ymmärrä oman työpaikkansa strategiaa ja tahtotilaa. Tutkimuksen mukaan myöskään yrityksen johtoportaaseen kuuluvista henkilöistä viidesosa ei osannut tulkita strategiaa oikealla tavalla. Jos strategiaa ei ymmärretä, tai se tulkitaan väärin, yrityksen henkilöstön strateginen johtaminen on haasteellista. (Taloustutkimus 2015.)

Teknologiateollisuus ry:n kokemusten mukaan ongelmia strategian ja työsuhteasioiden yhteensovittamisessa esiintyy erityisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä (pk-yritykset). Yritysten kokoluokittelu Suomessa perustuu Euroopan Unionin komission 6.5.2003 antamaan suositukseen. Sen mukaan yrityksen katsotaan olevan pk-yritys, kun se työllistää alle 250 henkilöä ja sen vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa sekä taseen loppusumma on alle 43 miljoonaa euroa. (Tilastokeskus 2014.) Pk-yrityksen on täytettävä lisäksi vaatimus riippumattomuudesta. Määrittelyn mukaan riippumattomuus toteutuu yrityksessä, jos sen pääomasta ja määräysvaltaisista osakkeista enintään 25

prosenttia on sellaisen yrityksen omistuksessa, tai yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa pk-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää. (Tilastokeskus 2014.)

Kamenskyn (2010) mukaan lähtökohtana toiminnan sujuvoittamiselle on yrityksen henkilöstön tunnistama ja ymmärtämä strategia. Yrityksen strategian määrittely kuuluu yrityksen hallituksen ja johdon tehtäviin. Johdon tehtävänä on tuoda strategia osaksi päivittäistä johtamista. Yrityksessä toimivan henkilön on tiedettävä, mihin suuntaan yrityksen on tarkoitus edetä ja mikä on se tavoiteltava tilanne, jonne toiminnalla pyritään. Onnistunut strategiatyöskentely on yksi yrityksen keskeisistä menestystekijöistä (Kamensky 2010, 15–16.)

Vuorineuvos Lasse Kurkilahti ja professori Toivo Äijö ovat keväällä 2014 tutkineet 65 suomalaisen yrityksen strategioita. He selvittivät vastauksia kahteen kysymykseen:

1. Ovatko strategiat selkeitä ja miten hyvin niiden avulla saattoi erottautua kilpailijoista?
2. Miten hyvin strategian toteutuminen oli varmistettu?

Tulosten mukaan ainoastaan 23 %:ssa tutkituista yrityksistä strategia oli määriteltä riittävän selkeästi ja hyvin. Lisäksi vain 17 % yrityksistä omasi strategian, joka sisälsi selkeästi tekijän, jolla erottautua kilpailijoista. Strategisia tavoitteita ei ollut määriteltä jopa yli 50 %:lla yrityksistä. Syynä heikkoihin tuloksiin he näkivät strategian ja tavoitteiden sekaantumisen toisiinsa. (Talouselämä 2015.) Selkeästi määriteltä strategia on edellytys tavoitteelliselle henkilöstöjohtamiselle.

Opinnäytetyö aloitetaan tutustumalla yritysstrategioista ja työsuhdeasioista kertovaan kirjallisuuteen. Siitä miten yrityksen strategiasta johdetaan tarkoituksenmukaiset työsuhdeasiain käytännöt, ei tiettävästi löydy kirjallisuutta. Taustalla lienee se, että yritysten strategiat ovat yksilöllisiä, mistä johtuen myös työsuhdeasiat on ratkaistava yrityskohtaisesti. Kirjallisuudesta saatavaa tietoutta ja kokemukseen perustuvaa näkemystä arvioidaan käytännön kokemusten valossa. Yritysten strategioihin ja työsuhdeasioiden ratkaisuihin liittyviä käytäntöjä selvitetään haastattelemalla yritysten strategiatyötä ja työsuhdeasioiden tausto-

ja tuntevia henkilöitä. Aiheeseen liittyvä teoria, näkemykset ja toteutettavien haastattelun tulokset ohjaavat työtä ja vaikuttavat johtopäätöksiin ja suosituksiin.

Opinnäytetyön toimeksiantajan Teknologiateollisuus ry:n tavoitteena on hyödyntää työn tuloksia neuvontatyössään sekä valmistellessaan yrityksille järjestettäviä koulutuksia. Näkemys on, että henkilöstöjohtamisen käytännöt tulisi olla aiempaa tiiviimmin yrityksen oman strategian näkökulmasta katsoen samansuuntaiset. Erityisesti työsuhdeasioiden ratkaisujen toteuttamisella strategianmukaisesti on toiminnallista ja taloudellista hyötyä yrityksille. Myös oma näkemykseni, joka on muotoutunut 15 vuoden aikana avustaessani yritysten työsuhdeasioiden neuvontapalveluja tarjoavia asiantuntijoita, on yhtenevä. Aiheeseen syventyminen kehittää omaa osaamistani, jota tarvitsen työssäni.

2 STRATEGIA

Käsitteenä strategia on tulkittavissa hyvin monella tavalla ja sen sisältö on määriteltävissä organisaatiokohtaisesti tulevaisuuden toimintaan vaikuttavat signaalit, tavoitteet ja toimintaympäristö tunnistaen. Yritykselle valittu strategia on toiminnan punainen lanka (mitä), suunnitelma siitä, kuinka edetä kohti tulevaisuutta (miten) ja määriteltyä päämäärää (miksi). Strategiaan sisältyvät tulostavoitteet, toimintaympäristön ja asiakasedun määrittelyt. Strategia yhdistyy strategisen ajattelun kautta päivittäisiin toimintoihin. (Santalainen 2009, 18.)

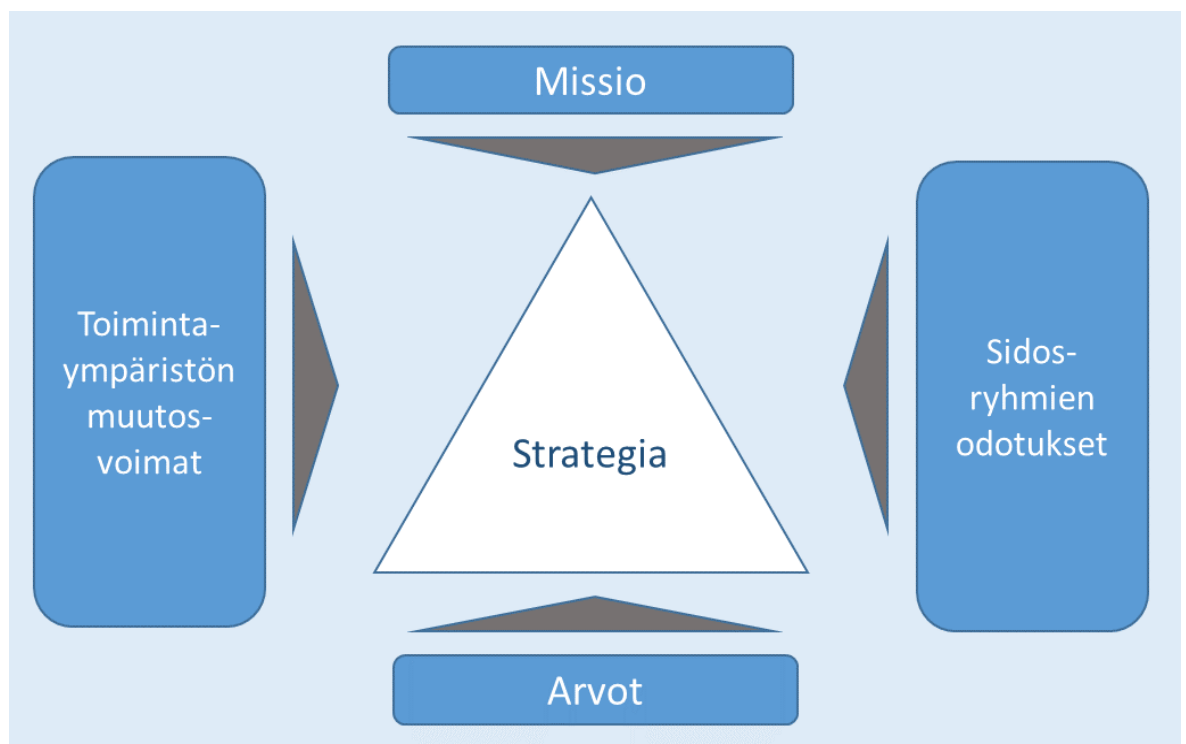
2.1 Strategian merkitys

Jokaisella yrityksellä on strategia. Se on joko tiedostettu tai tiedostamaton. Valtaosassa suurista ja keskisuurista yrityksistä strateginen johtaminen on omaksuttu osaksi yrityksen ydintoimintoja, mutta mitä pienempi yritys on kyseessä, sitä varmemmin näkyväksi tuotu ja henkilöstön tiedostama strategia yhä puuttuu. Strategian tiedostamisen merkitys korostuu erityisesti kilpailutilanteessa. Tulevaisuuteen katsovan ja tarpeet tunnistavan strategian määrittelyn avulla on mahdollista löytää ne yrityksen osaamisalueet ja -kyvyt, joilla on mahdollista saavuttaa kilpailuetua kilpailijoihin nähden. Tilanteissa, joissa olemassa olevaa kilpailua ei vielä ole, on arvioitava tilannetta pitkällä aikavälillä ja pohdittava, millaisiin kilpailutilanteisiin tulevaisuudessa on varauduttava. Oikein valitulla strategialla ja onnistuneella strategiatyöllä yritys voidaan saada toimimaan tehokkaammin ja kannattavammin. Toiminta ja resurssit voidaan mitoittaa oikein ja jokainen tietää tehtävänsä. Tällä tavoin menestymisen mahdollisuudet kasvavat merkittävästi. (Kamensky 2010, 13–18.)

Yrityksen strategia vastaa kysymyksiin miksi, mitä ja miten. Strategialla tähdätään tulevaisuuteen ja luodaan suunta yrityksen toiminnalle. Strategiatyö on jatkuvaa, kohti tavoitetilaa pyrkivää etenemistä. (Kehusmaa 2010, 16.) Pitkän aikavälin tavoitetilan ilmaisee yrityksen määrittelemä visio, joka pohjautuu yrityksen arvoihin (Kamensky 2010, 78). Visio kuvaa yrityksen tahtotilaa ja pää-

määrää. Sen tarkoituksena on olla innostava ja motivoiva, ja selkeästi määriteltynä visio on helppo muistaa. Visio täsmentyy yleensä strategian laadinnan edistyessä. Yrityksellä on myös määriteltynä missio, joka on yrityksen elämäntehtävää kuvaava typistetty toiminta-ajatus. (Kehusmaa 2010, 79–81.)

Hannuksen (2004) mukaan strategiaan vaikuttavat yrityksen ulkoiset ja sisäisetkin tekijät. Ulkoiset yrityksen strategiaan vaikuttavat tekijät tulevat toimintaympäristön muutosvoimista ja siitä, millaisia odotuksia sidosryhmät asettavat yritykselle. Sisäisesti strategiaan vaikuttavat yrityksen arvopohja sekä se, mikä on yrityksen olemassa olon tarkoitus, eli elämäntehtävä. (Kuva 1.)



Kuva 1. Strategian ulkoiset ja sisäiset lähtökohdat (Hannus 2004, 27.)

Kuvan 1 mukaisesti strategiaan vaikuttavat yrityksen arvot, jotka luovat arvopohjan toiminnalle, sekä yrityksen määrittelemä missio, eli elämäntehtävä. Strategiaan vaikuttavia toimintaympäristön muutosvoimia ovat mm. asiakkaiden tarpeet, kilpailutilanne, kansainvälistyminen ja kilpailu osaajista. Yrityksen sidosryhmiä ovat asiakkaiden lisäksi yrityksen omistajat ja henkilökunta sekä yhteisöyhteistyökumppanit sekä yhteiskunta. (Hannus 2004, 27–29.)

Strategia voidaan jakaa useille samanaikaisesti toteutettaville strategiatasoille. Tarvittavien strategioiden määrä riippuu useista tekijöistä, kuten mm. yrityksen kokoluokasta, millaista toimintaa yritys harjoittaa ja mikä on yrityksen omistuspohja. Useimmille yrityksille strategian määrittely liiketoimintatasolla ja ryhmätasolla (konsernistrategia) on riittävää. Kamensky (2010) jakaa strategiatasot maksimissaan kuuteen tasoon, jotka on esitelty kuvassa 2. Kilpailustrategian Kamensky sisällyttää liiketoimintastrategiaan. (Kamensky 2010, 22.)



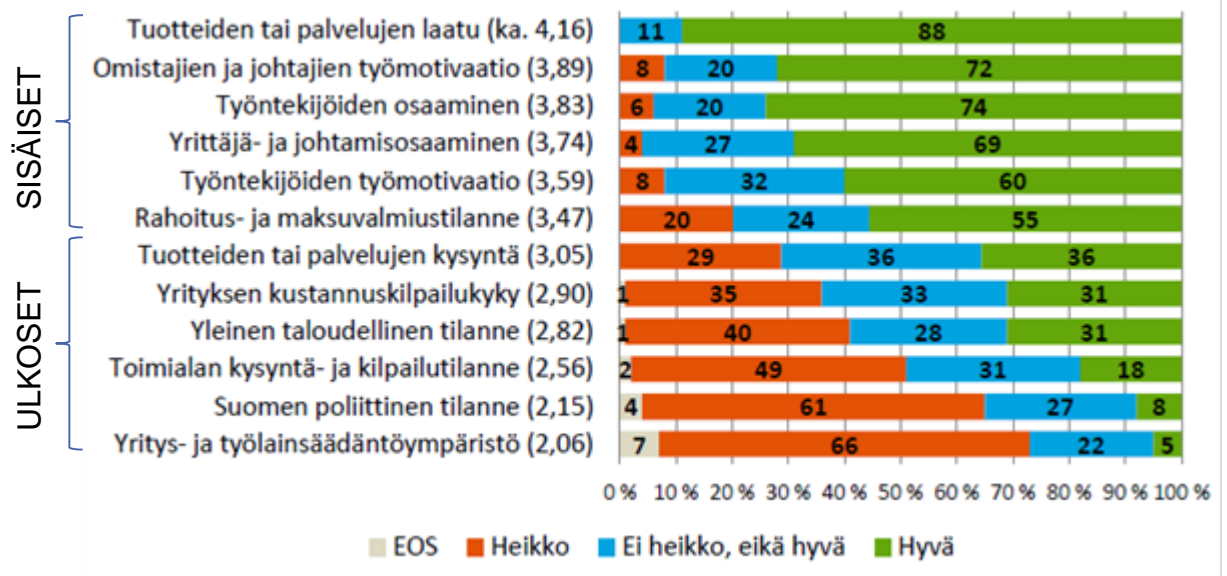
Kuva 2. Strategian tasot (Kamensky 2010, 22.)

Edellä kuvatut strategiatasot voidaan jakaa myös sen mukaisesti, miten ne liittyvät strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen johtamiseen. Strategisen tason johtamiseen kuuluvat pitkän aikavälin suunnittelu ja visiointi, taktisen tason johtamisessa laaditaan keskipitkän aikavälin suunnitelmat ja operatiivinen johtaminen on päivittäistä johtamista. Kuvassa 2 esitellyistä tasoista omistajastrategia ja konsernistrategia ovat strategisen tason johtamista ja toimialastrategia ja liiketoimintastrategia liittyvät taktisen tason johtamiseen. Toimintostrategia ja yksilöstrategia ovat osa operatiivista johtamista. (Kamensky 2010, 22–24.)

Yritysten strategisiin päätöksiin on vaikutusta myös toimintaympäristötekijöillä, joihin yrityksillä ei ole vaikutusmahdollisuuksia. Sopeutuminen yhteiskunnan

asettamien velvoitteiden täyttämiseen ja kohtaamaan kova kilpailu kotimaassa ja ulkomailla huomioidaan strategiatyössä. Elinkeinoelämän keskusliitto EK julkisti lokakuussa 2015 pk-yrityksille tekemän toimintaympäristöön liittyvän tutkimuksensa tulokset. (Taulukko 1.)

TAULUKKO 1. Toimintaedellytysten tilannetekijöiden nykytila yritysten näkökulmasta (EK 2015)



Taulukossa 1 esitellyistä tuloksista voidaan todeta, että yritysten sisäiset asiat ovat niiden oman näkemyksensä mukaan kunnossa. Sisäisistä asioista mm. luottamus tuotteiden ja palvelujen laatuun sekä henkilöstön ja johdon osaamiseen ja motivaatioon koetaan olevan hyvällä tasolla. Tarkasteltaessa yrityksen ulkopuolista toimintaympäristöä tulokset heikkenevät selvästi. Ulkoisista tekijöistä heikoimmaksi arvoitiin Suomen poliittinen tilanne ja yritys- ja työolainsäädäntöympäristö. Ulkoisiin tekijöihin yrityksellä on vähäiset vaikutusmahdollisuudet. EK:n kyselyn tulokset perustuvat 501 suomalaisen pk-yrityksen vastauksiin. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2015.)

2.2 Hyvän strategian tunnuspiirteitä

Strategia on huolellisten analysointien pohjalta tehty ja selkeästi määritelty pitkän tähtäimen tahtotila (vrt. kuva 3). Strategialla on kiinteä yhteys yrityksen operatiiviseen johtamiseen ja erillisiin toimintoihin. Valitut strategiset suuntaviivat vaikuttavat suoraan yrityksen taloussuunnitteluun, toimintasuunnitelmaan sekä päivittäisen työn tekemisen suuntaamiseen haluttuun suuntaan. Yrityksen resurssien tarvetta tarkastellaan ja määritellään strategialähtöisesti. Strategian selkeyttäminen ja kiteyttäminen muistamista helpottavaan tarinan muotoon edesauttaa strategian jalkauttamisessa ja mahdollistaa strategian toteuttamisen onnistumisen. Tehtyjen strategisten valintojen tarkoituksenmukaisuutta ja toteutumista seurataan aktiivisesti. Strategiaa päivitetään, mikäli markkinatilanteessa tai muissa yrityksen toimintaan vaikuttavissa seikoissa ja olosuhteissa tapahtuu muutoksia. Henkilöstöä hyvä strategia motivoi. Se innostaa tuoden sopivasti haasteita. Tavoitteiksi auki purettu strategia antaa arviointiperusteet ja menetelmät strategian toteutumisen arvioimiseksi. (Kehusmaa 2010, 41, 186–187.)

Strategiatyö on jatkuvaa ja sitä voidaan kuvata prosessina, kuten kuvassa 3. Prosessin alkuvaiheessa laaditaan strategia yrityksen erottautumista ja oikeiden taktiikkavalintojen tekemistä tulevaisuuden uhat ja mahdollisuudet huomioiden. Strategisten valintojen avulla haetaan kilpailuetua ja asemoidaan organisaation toiminta vastaamaan tavoitteita. Tehtyjen havaintojen perusteella arvioidaan nykytilaa, tavoitteita ja olemassa olevia strategisia valintoja. Tarkastelun jälkeen strategia puretaan osatavoitteiksi ja tavoitteet jalkautetaan koko organisaatioon. Strategiaa aletaan toteuttaa käytännössä.



Kuva 3. Strategiatyö jatkuvana prosessina (Mukailtu. Kehusmaa 2010, 16.)

Edellä kuvassa 3 kuvattuja prosessin eri vaiheita on käynnissä samanaikaisesti ja sen eri vaiheita seurataan ja arvioidaan aktiivisesti. Kokemuksista ja tehdyistä havainnoista voidaan oppia ja hioa prosessia paremmaksi uutta strategiaa laadittaessa. Strategisen johtamisen tavoitteena tulee olla koko organisaation saaminen mukaan tekemään ja toteuttamaan strategiatyötä. (Kehusmaa 2010, 15–16.)

Hambrick ja Fredriksonin luoman strategisen mallin (2001) mukaan hyvän yrityskohtaisen strategian elementit löytyvät pohdittaessa seuraavia viittä avainkysymystä:

- Missä aiomme olla edelläkävijöitä?
- Miten aiomme toteuttaa tavoitteemme?
- Miten voitamme kilpailutilanteet?
- Mikä on reagointinopeutemme ja muutoskykymme?
- Miten toteutamme tavoitteen olla taloudellisesti kannattava?

Nämä edellä mainitut avainkysymykset sopivat strategian laadinnan lisäksi myös olemassa olevan strategian tarkasteluun. Strategiaa on päivitettävä, sillä yrityksen toimintakenttä muuttuu alati. (Duke Corporate Education 2005, 16.)

Strategiavalinnat ovat yrityksen johdon vastuulla. Strategian suunnittelun ja operatiivisen johtamisen välillä tulee olla välitön yhteys, sillä ne eivät ole irrallisia projekteja, vaan niiden tulee tukea toisiaan (Kehusmaa 2010, 26). Strategiat ja niitä tukevat toimet ovat yksilöllisiä. Jokainen yritys laatii strategiansa, suunnittelee strategiatyömallinsa ja asettaa sen mukaiset tavoitteet omista lähtökohdistaan (Kehusmaa 2010, 63).

Aiemmin mainitun Hambrickin ja Fredriksonin luoman strategiamallin tavoitteena on tarkastella strategiaa kokonaisuutena. Mentäessä syvemmälle, voidaan liiketoimintastrategiaa tarkastella muun muassa asiakkaiden, kilpailutilanteen huomioimisen ja käytettävissä olevien resurssien näkökulmasta. Kamenskyn mukaan olemassa olevan liiketoimintastrategian toimivuutta, toteutumista ja uusiutumiskykyä voidaan testata viidellä kysymyksellä:

1. Tuotammeko asiakkaillemme lisäarvoa?
2. Tuoko osaamisemme ja resurssiemme taso yrityksellemme kilpailuetua ja lisäarvoa kustannustehokkaasti?
3. Tunnistammeko olemassa olevan kilpailutilanteen ja sen toimintaperiaatteet?
4. Pystymmekö luomaan kaikki edellä mainitut kohdat yhdistäen sellaisen vuorovaikutteisuuden, joka optimoi kilpailuetuamme?
5. Onko strategiatyöskentelymme pitkäjänteistä ja edesauttaako se jatkuvaa uudistumista ja kasvua?

Vastaus kaikkiin kysymyksiin tulee olla myönteinen, mikäli yrityksen liiketoimintastrategia on kilpailukykyinen (Kamensky 2010, 24–25).

Kehusmaan mukaan hyvä strategiasuunnitelma ei itsessään riitä, vaan sen toteuttaminen vaatii henkilöstön sitoutumista tavoitteisiin. Sitoutuminen on mahdollista varmistaa hyödyntämällä yrityksen näkemykset, tiedot ja taidot strategiatyön eri vaiheissa. Strategiatyö antaa tarkoituksen jokapäiväiselle tekemiselle yrityksessä. (Kehusmaa 2010, 61.)

Liiketoimintastrategiaa täsmentää henkilöstöstrategia, joka on suunnitelma sellaisista henkilöstöjohtamisen keinoista, joilla varmistetaan strategian toteutuminen. Henkilöstöstrategian avulla määritellään yrityksen liiketoimintastrategian toteuttamiseksi tarvittavan henkilöstön määrä ja rakenne sekä tarvittava osaamisen taso. Henkilöstöstrategian osa-alueita ovat osaamisen kehittäminen, rekrytointiperiaatteet, henkilöstön tavoitteiden määrittäminen ja arviointi sekä johtamisen kehittäminen. Myös palkitseminen ja henkilöstön motivointi ja työhyvinvointi ovat osa henkilöstöstrategisia toimia. (Viitala 2013, 50–51.) Henkilöstöstrategian laadinnasta vastaa ylin johto ja sen toteuttamisessa ovat mukana johdon lisäksi esimiehet. Alle 100 hengen yrityksissä on tavallista, että henkilöstöammattiset puuttuvat ja vastuu henkilöstöjohtamisesta on jaettu. Tätä suuremmissa yrityksissä henkilöstöstrategian varmistajana on usein henkilöstöjohtaja alaisineen tai henkilöstöasiantuntija. (Helsilä & Salojärvi 2013, 60–61.)

Hyvän henkilöstöstrategiatyön perustana on jatkuva keskustelu henkilöstön, esimiesten, johdon ja henkilöstöasioita hoitavien välillä. Henkilöstöstrategia on onnistunut, mikäli se antaa ylimmälle johdolle kuvauksen henkilöstöstä voimavarana. Johto pystyy hyödyntämään henkilöstöjohtamisen kautta saatua tietoa uudistaessaan yrityksen liiketoimintastrategiaa. Hyvä henkilöstöjohtaminen sisältää muutosten ennakoimista ja nopeaa tilanteisiin reagoimista, ja on myös tuloksellista. (Helsilä & Salojärvi 2013, 416.)

2.3 Yrityksen hallitus strategian varmistajana

Yrityksen hallituksen tehtävänä on toteuttaa ensisijaisesti omistajastrategiaa ja määrittää yrityksen keskeisimmät strategiset tavoitteet yhdessä johtoryhmän kanssa. On etua, jos hallitus voi olla mukana strategiatyössä alusta lähtien. (Ala-Mutka 2008, 96). Yrityksen vision, arvot ja toiminnan suuntaviivat hallitus käy läpi yhdessä yrityksen johdon kanssa. Tehtäväänsä paneutuva hallitus on pk-yrityksen johdolle arvokas sparraaja strategiaa laadittaessa. Osaava hallitus tuo yritykseen tietoa ja kokemusta, joiden pohjalta laaditun strategian avulla kilpailukyvyyn lisääminen on mahdollista. Keskustelut strategisista suuntauksista nostavat esiin uusia näkökulmia ja haastavat ajattelua suuntautumaan uusille urille. Toteuttamiskelpoinen strategia voidaan viedä käytäntöön hallituksen hyväksynnän jälkeen. Hallituksen tehtäviin kuuluu myös varmistaa, että johtaminen toteutuu tarkoituksenmukaisesti ja noudattaa sovittua strategista linjaa. Tarkastelutehtäväänsä se voi toteuttaa tutustumalla yrityksen arkeen ja henkilöstöön. Yrityksen operatiiviseen toimintaan hallitus ei osallistu. (Kamensky 2015, 110–111.)

Pienimmät yritykset kokoavat hallituksen usein läheisistään. Näille yrityksille olisi selkeää hyötyä hallitusammattilaisen käyttämisestä asiantuntija-apuna yrityksen toiminnan linjauksia suunniteltaessa. Kokenut hallituksen jäsen voi avata uusia näköaloja ja antaa varmuutta toiminnan suuntaamiseksi uudelleen. (Hallituspartnerit 2015.)

Yrittäjän tai ylimmän johdon mielessä strategia on usein kirkkaana. Yrityksen johto arvioi strategiaa alati ja sitä tarkistetaan haettaessa tavoiteltua asemaa markkinoilla. Kilpailu on kovaa ja pärjäämisessä korostuvat johdon strategiset taidot. Strategian muuttuessa henkilöstöltä odotetaan joustavuutta ja kykyä reagoida nopeasti. Sopeutumista edesauttaa, mikäli strategia tehdään näkyväksi ja se tunnistetaan. (Santalainen 2009, 178–179.)

Strategiatyön onnistumisella on merkitystä, sillä yrityksen menestyminen on yhteinen tavoite ja etu omistajille, johdolle ja henkilöstölle. Kilpailukykyisyys rakentuu yrityksessä osaltaan yhteistoiminnan avulla ja tehokas toimintakulttuuri edistää tarvittavien muutosten toteuttamista. Kykyä uusiutua tarvitaan, sillä pk-yritykset ovat joko suoraan tai päätoimijansa välityksellä kiinni avoimessa kansainvälisessä kilpailussa, jossa pärjääminen vaatii yrityksen toiminnalta joustavuutta ja reagointikykyä muuttuviin tilanteisiin. (Teknologiateollisuus & Metallityöväen Liitto a, 5.)

Jokainen yritys haluaa voittaa strategiset taistelunsa (Alamutka, Must-Win Battles) ja menestyä päivittäin kohdattavassa kilpailussa. Näkemyksensä toiminnan punaisesta langasta yritys on kirjannut strategiaansa sen tilanteen mukaisesti, mikä on voinut strategian kirjaushetkellä. Yrityksen sisäisessä ja ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuu kuitenkin muutoksia jatkuvasti ja strategista suuntaa saattaa olla tarve muuttaa näiden havaittujen muutossignaalien johdosta. Muutostarve voi ilmetä nopeastikin. Jatkuva uudistuminen ja muuttuvat olosuhteet ovat kasvattaneet yritysten strategisen herkkyyden tarvetta ja vuosikellomainen toimintasykli ei ole välttämättä enää riittävä. Tarvitaan nopeampaa reagointia. (Doz & Kosonen 2013, 46–49.)

Strategian muuttuessa yrityksen sisäiset jatkotoimet ratkaisevat, miten kilpailussa onnistutaan. Strategian perimmäinen lähtökohta on erottautuminen, ja erottautumalla muista luodaan kilpailuetua. Strategisista lähtökohdista johdettu operatiivinen toiminta tehdään niin ikään yrityskohtaisesti, ja strategiaa muutettaessa yrityksen työn tekemistä arvioidaan uudelleen. (Kamensky 2015, 96–99.)

2.4 Strategian jalkauttaminen

Strategian jalkauttaminen koko henkilöstölle on yksi suurimmista haasteista strategiatyön eri vaiheissa. Parhaimmat tulokset on mahdollista saavuttaa silloin, kun yrityksen henkilöstö saa mahdollisuuden osallistua strategiatyöhön ja keskustella valitun strategian toteuttamiseen liittyvistä seikoista ja vaikutuksista yrityksen toimintaan sekä omaan työhönsä. Osallistumalla strategian käsittelyyn ymmärrys kasvaa ja virhetulkintojen mahdollisuus vähenee. Strategiatyön tulee olla kiinteä osa yrityksen toimintoja. Strategiset valinnat ovat läsnä päivittäisessä työn tekemisessä ja ohjaavat työnjohdollisia toimia. (Kehusmaa 2010, 26–29.)

Myös Mantere ym. vahvistavat, että strategian avaamiseen henkilöstölle kannattaa panostaa. Hyvä strategia ei tuota täyttä hyötyä yritykselle, mikäli sen jalkauttamisen epäonnistumisen vuoksi yrityksen henkilöstö ei tunnista strategiaa. Strategian käsitteleminen on suositeltavaa toteuttaa prosessinomaisesti niin, että aihetta käsittelevät tilaisuudet ja tapahtumat muodostavat havaittavan kokonaisuuden. Onnistuneen lopputuloksen mahdollistamiseksi strategiaa on käsiteltävä usein ja eri näkökulmista. Yhteys yrityksen toimintaan tulee olla näkyvä, sillä muutoin strategiaprosessi koetaan irrallisena ja hyödyttömänä. (Mantere ym. 2006, 125.)

Strategian avaamisessa henkilöstölle yrityksen johto on avainasemassa. Johdon sitoutuminen yrityksen strategiisiin tavoitteisiin tulee olla kiistaton. Johto voi omalla toiminnallaan luoda oikeudenmukaista ja avointa ilmapiiriä olemalla läsnä päivittäisissä toiminnoissa. Henkilöstölle johdon tuki ja luottamus on tärkeää. Henkilöstöä voidaan rohkaista avoimeen keskusteluun, ja epäonnistumiset tulee sallia ilman pelon kulttuuria. Oikeansuuntaisten toimintamallien ja käytäntöjen vahvistamiseksi käyttöön voidaan ottaa erilaisia strategisia teemoja tukevia palkitsemisjärjestelmiä. (Santalainen 2009, 258–259.)

Niillä työnantajan edustajilla, jotka toimivat esimiesasemassa, on vastuullinen asema strategian viemisessä käytäntöön. Käytännössä nämä esimiehet hoitavat yrityksissä henkilöstöjohtamiseen liittyviä tehtäviä ja vievät asetetut tavoit-

teet ja strategian osaksi käytännön toimintaa. (Viitala 2013, 266). Onnistumisen kannalta on tärkeää, että he toimivat strategian jalkauttamistilanteessa johdon kanssa yhtenäisesti. Kuten edellä todettiin, strategian laatiminen on johdon vastuullinen tehtävä. Esimiesten sitoutumista helpottaa ja nopeuttaa, jos he voivat olla osaltaan vaikuttamassa strategian laadintavaiheessa sen sisältöön. Mikäli näin ei ole, esimiehille on varattava riittävästi aikaa tutustua strategiaan ja sen tarkoitusperiin, jotta heidän sitoutumisensa voidaan varmistaa ennen kuin strategiaa voidaan alkaa toteuttaa kokonaisuudessaan. Esimiesten optimaaliselle toiminnalle haasteellista on, jos he pitävät kiinni vanhoista toimintatavoista ja asenteista, eivätkä he näe uuden strategian mukaisten toimintatapojen etuja samoin kuin ylin johto. Todelliset puuttuvat valtuudet toimia esimiehenä, sekä tulkita strategiaa, heikentävät myös toteutumisvarmuutta. (Salminen 2008, 45.)

Henkilöstö arvioi yritykselle laadittua strategiaa omasta näkökulmastaan. He arvioivat yhtäältä johdon sitoutumista asetettuihin tavoitteisiin ja toisaalta sitä, mitä strategian tuomat kokonaisnäkymät tarkoittavat heidän työnsä kannalta. Strategian toteutuminen toivotulla tavalla on osaltaan kiinni henkilöstön sitoutumisesta toimimaan työssään strategisten tavoitteiden mukaisesti. Erityisesti muutostilanteissa uuden suunnan määrittävä strategia tulee voida kokea mahdolliseksi toteuttaa. Henkilöstöä on mahdollista motivoida kiinnostavalla ja osallistavalla strategian yhteisellä käsittelyllä. Innostavat ja tarpeeksi haasteita tarjoavat tavoitteet sitouttavat osaltaan yritykselle tärkeitä avainosaajia ja lisäävät yrityskokollisuutta. (Salminen 2008, 46–47.)

Kamenskyn mukaan työntekijä motivoituu eniten saavuttaessaan hänelle asetetut tavoitteet ja edistyessään työtehtävässään, jonka kokee merkityksellisenä. Myös tunnustuksen saaminen, kannustus, muiden taholta koettu tuki ja selkeät tavoitteet motivoivat (Kamensky 2015, 167). Henkilöstön lisääntyneen syvällisen osaamisen ja erikoistumisen myötä sen laajempi osallistuminen strategia-työn vaiheisiin sitouttaa ja, lisääntyneen ymmärryksen myötä, helpottaa tavoitteiden saavuttamisessa (Kamensky 2015, 94). Keskinäinen luottamus ja työpaikan yhteistyösuhteet edesauttavat strategisiin tavoitteisiin pääsemisessä (Teknologiaeollisuus & Metallityöväen Liitto b 2014, 4). Kuten edellä todettiin, stra-

tegian onnistuneella jalkauttamisella voidaan vahvistaa henkilöstön sitoutumista strategiaan tavoitteisiin. Strategiaprosessi on erinomainen käytäntö henkilöstön ja johdon välisen vuoropuhelun rakentajana ja kehittäjänä. Strategiaprosessia kokonaisuudessaan kuvattiin aiemmin jatkuvan strategiatyömallin avulla kuvassa 3. (Mantere ym. 2006, 126.)

Seuraamalla aktiivisesti strategian toteutumista ja pitämällä säännöllisiä päivituskokouksia yrityksen johto pysyy tilanteen tasalla siitä, mitä kilpailijat tekevät ja mikä on oman yrityksen asema markkinoilla. Tarkastelemalla tulevaisuuden skenaarioita ja yhdistämällä ne kerättyyn tietoon voidaan arvioida, onko olemassa olevaa strategiaa syytä muuttaa. Kun yrityksen henkilöstö on ymmärtänyt strategian, se haluaa auttaa yritystä menestymään. Asiakasrajapinnassa toimivalta henkilöstöltä voidaan kerätä arvokasta tietoa ja saada ideoita, mitkä edistävät yrityksen strategiatyötä. (Kaplan & Norton 2009, 294–295.)

2.5 Organisaatiokulttuurin merkitys

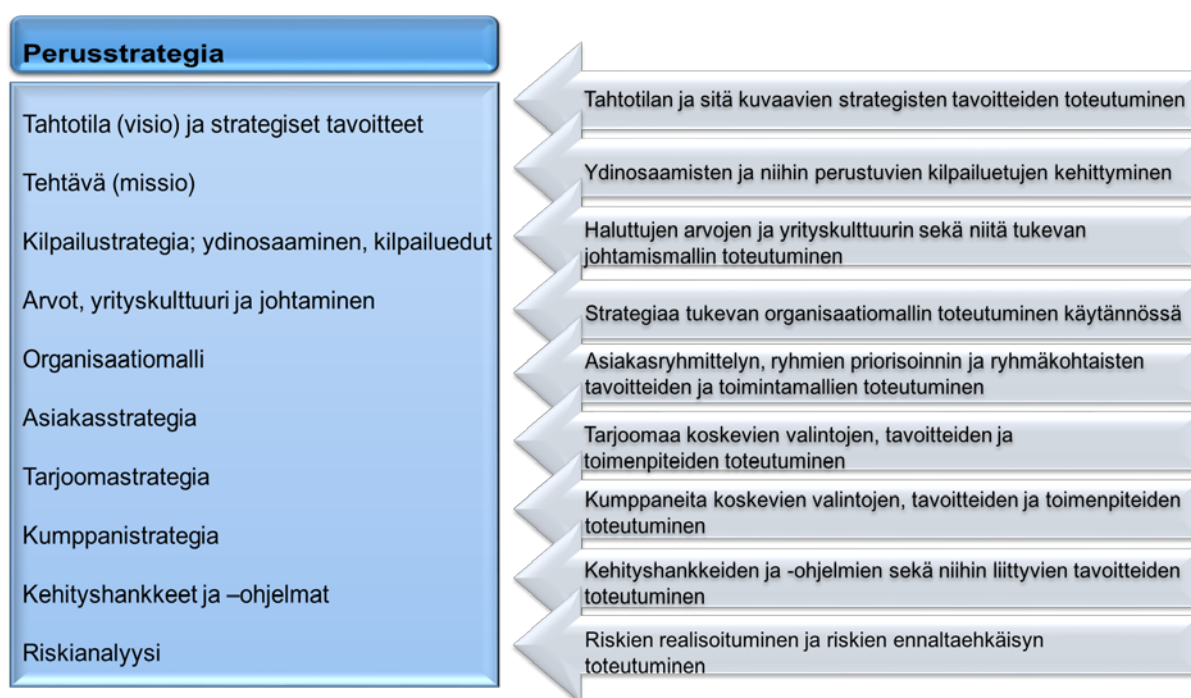
Organisaatiokulttuuri muodostuu yhteisistä kokemuksista, arvoista ja pelisäännöistä. Näkyvät arvot ja pelisäännöt ohjaavat koko organisaation päivittäistä tekemistä, joten niiden tulee olla strategian mukaisia. Yhteinen arvokeskustelu osana strategiaprosessia on tärkeää myös siksi, että henkilöstö arvioi organisaationsa kulttuuria ja strategiaa niiden pohjalta. (Kehusmaa 2010, 87–89.)

Yritykselle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen voi kohdata ongelmia niin johdon, esimiesten kuin henkilöstönkin toiminnan taholta. Tällöin saattaa olla kyse muutosvastarinnasta, joka nousee tyypillisesti esiin muutostilanteissa. Ongelmien taustalla saattaa olla tiedon puute ja uuden strategian myötä omaa asemaa kohtaan koettu uhka. Toisaalta ammatillisessa osaamisessa saattaa olla puutteita, tai johtaminen koetaan huonoksi. Tästä seuraa, että henkilöstö ei tiedä mitä tehdä ja mitä siltä odotetaan. Elävällä ja älykkäällä strategian yhteisellä käsittelyllä voidaan ehkäistä muutosvastarintaa ja torjua ongelmia. (Kehusmaa 2010, 153–155.)

Organisaatiokulttuuriin liittyen yrityksissä saattaa esiintyä strategian ja arvojen vastaista taustavaikuttamista. Strategiatyön onnistumisen kannalta on hyvä tarkastella yrityksen näkyvän organisaatiomallin lisäksi tällaisen piilo-organisaation mahdollista olemassaoloa, jotta löydetään todelliset yrityksen sisäiseen tahtotilaan ja strategian toteuttamiseen vaikuttavat tahot. Piilo-organisaatiolla tarkoitetaan yrityksen sisäisiä todellisia vaikutussuhteita, jotka eivät vastaa näkyvää organisaatiomallia. (Kehusmaa 2010, 102–105.)

2.6 Strategian toteutumisen arviointi

Yritykselle laadittu strategia on johtamista ohjaava työkalu kaikissa tilanteissa. Hyvin toteutetun strategiatyön myötä aikaansaatu perusstrategia tuottaa arviointikriteerit suoraan. (Kuva 4.)



Kuva 4. Hyvä strategia tuottaa arviointikriteerit (Kehusmaa 2010, 188–189.)

Strategiasta johdetut konkreettiset tavoitteet puretaan auki valitulla menetelmällä, kuten esimerkiksi tulokorttien avulla. Kuvassa 4 on esitetty, miten arviointikriteerit voidaan kohdistaa strategisiin tavoitteisiin. Kriteerien avulla voidaan arvioida strategian toteutumisen tasoa. Strategian lisäksi arvojen toteutumista,

toimintojen strategianmukaisuutta sekä yrityskulttuuria kehittymistä tulisi tarkastella yrityksen eri puolilla aktiivisesti (Kehusmaa 2010, 188).

Jokainen yrityksen tuloksesta, kasvamisesta ja tehokkuudesta kertova mittari kuvaa osaltaan myös henkilöstöjohtamisen onnistumista. Henkilöstön toiminnan tuloksellisuus näkyy liiketoiminnan tuloksellisuutena, ja strategiasta johdettu henkilöstöstrategia on keskeinen ja tärkeä toiminto johdettaessa yrityksen tärkeää voimavaraa, henkilöstöä, kohti tavoitteita. Kehitettäessä henkilöstöjohtamisen strategista painoarvoa, tarkasteluun tulee ottaa koko henkilöstöjohtamiseen liittyvä kokonaisuus. Siihen sisältyvät yrityksen henkilöstötoiminnot, eli henkilöstöasioista vastaavien henkilöiden osaaminen, sekä johtamisjärjestelmä, eli henkilöstöjohtamisen periaatteiden, toimintamallien ja käytäntöjen tarkastelu. Yrityksen henkilöstöjohtamisella on vaikutusta siihen, miten motivoitunut, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö on. (Helsilä & Salojärvi 2013, 416–417.)

3 TYÖSUHDEASIAT STRATEGIAN TUKENA

Päivittäisten työsuhdeasioiden hoito on merkittävä osa yrityksen johtamista. Strategiaa tukevat henkilöstöjohtamisen käytännöt luovat yritykselle selkeää hyötyä ja antavat mahdollisuuden kilpailuetuun. Motivoitunut, osaava ja yrityksen tavoitteet tunnistava henkilöstö on yritykselle arvokas voimavara. (Hannus 2004, 250.)

3.1 Työsuhdeasiat

Työsuhdeasiat, henkilöstöpalvelut ja työhyvinvointiin liittyvät asiat ovat henkilöstöjohtamisen perusprosesseja (Helsilä & Salojärvi 2013, 237). Työsuhdeasiat ovat pääosin lakisääteisiä tai työehtosopimuksiin sidonnaisia asiakokonaisuuksia, jotka liittyvät työsuhteiden hoitamisen eri vaiheisiin aina henkilön rekrytoinnista työsuhteen päättymiseen asti (Helsilä & Salojärvi 2013, 244).

Työsuhdeasioista tässä opinnäytetyössä tarkastellaan pääasiassa joustavien työaikajärjestelyjen, palkkauksen ja palkitsemisen sekä yhteistoiminnan merkitystä strategisesta näkökulmasta. Siltä osin, kun yhteys edellä mainittuihin kolmeen aihekokonaisuuteen tai strategian toteuttamiseen on, huomioidaan työsuhteisiin liittyvät muut asiat. Tällaisia ovat esimerkiksi työsuhteen solmimiseen, kestoon ja päättymiseen liittyvät asiat.

Työsuhdeasioiden toteuttamiseksi lakien ja säännösten tuntemus sekä niiden oikea soveltaminen on tärkeää. Työsuhdeasioita koskevia lakeja, asetuksia ja sopimuksia on paljon. Etsittäessä ratkaisuja eri tilanteisiin ja kysymyksiin lähteiden hierarkkinen järjestys ratkaisee soveltamisjärjestyksen. Kuvassa 5 kuvatut lähteet ovat etusijajärjestyksessä siten, että ylempänä oleva lähde on sen alla olevaa lähdettä vahvempi. Tämä tarkoittaa sitä, että kahden tai useamman määräyksen keskeisen soveltamisjärjestyksen määrittää lähteen sijainti etusijajärjestyksessä. (Saarinen 2011, 17–18.)



Kuva 5. Työsuhteasioiden lähteiden etusijajärjestys (Saarinen 2011, 17–18.)

Poikkeuksena kuvassa 5 mainittujen lähteiden soveltamisjärjestystä kuvaavaan etusijajärjestykseen on edullisemmuussääntö, jonka mukaan keskinäisin sopimuksin voidaan sopia työntekijän kannalta paremmista eduista kuin mitä etuusjärjestyksessä olevassa laissa tai sopimuksessa on mainittu (Saarinen 2011, 21).

3.1.1 Joustavat työaikajärjestelyt

Työajan järjestäminen on merkittävä osa työn organisointia. Yrityksen omista lähtökohdista tarkastellen voidaan työaikaa järjestellä perinteisistä malleista poiketen joustavasti. Työaikamuotojen mahdollisuuksien kirjo on moninainen, ja työaikaa voidaan esimerkiksi porrastaa niin, että sitä tehdään ilta- ja yötyönä tai viikonloppuisin. On myös mahdollista soveltaa yksilöllisiä työaikoja, jolloin työtä tehdään eri aikoina ja eripituisin jaksoin, tai vaikkapa sesonkien mukaisesti. Valittavat ratkaisut tukevat yrityksen strategiaa ja mahdollistavat työnteon oikea-aikaisesti tarpeen mukaan. (Kuva 6.) Yrityskohtasin työaikajärjestelyin on mahdollista parantaa tuottavuutta ja laatua sekä pienentää investointien pääomakustannuksia laitteiden käyttöasteen nousun myötä. (Kauhanen 2010, 52–53.)



Kuva 6. Työaikaratkaisut työnantajan ja työntekijän tarpeet yhdistäen (Hakonen ym. 2005, 212.)

Kuvassa 6 on esitetty erilaisia tarpeita työnantajan ja työntekijän näkökulmasta. Tarpeet huomioiden voidaan aikaansaada molempia osapuolia tyydyttävät parhaat työajan järjestämisvaihtoehdot. (Hakonen ym. 2005, 212.)

Yrityksen hyvät ja toimivat sisäiset neuvottelusuhteet edesauttavat paikallisista työaikajärjestelyistä sopimista. Strategian riittävä läpikäyminen yhdessä henkilöstön kanssa on etu yrityskohtaisista työaikajärjestelyistä sovittaessa. (Kuva 7.) Yhteisen tahtotilan löytäminen on edellytys työaikajärjestelyjen toteuttamiselle. (Teknologiateollisuus & Metallityöväen Liitto c 2010, 8, 19.)

Kausivaihtelut	<ul style="list-style-type: none"> • Keskimääräinen työaika • Viikonloppuvuorot • Työaikapankki
Tuotantotekniset syyt	<ul style="list-style-type: none"> • Tiivistetyt vuorot • Liukuva työaika • Porrastettu työaika
Käyntiajan lisääminen	<ul style="list-style-type: none"> • Vuorotyö • Viikonloppuvuorot • Tiivistetyt vuorot
Asiakaspalvelu	<ul style="list-style-type: none"> • Porrastettu työaika • Liukuva työaika
Joustavat työajat	<ul style="list-style-type: none"> • Liukuva työaika • Työaikapankki • Osa-aikatyö
Yksilöllinen joustava työaika	<ul style="list-style-type: none"> • Yhdistelmät joustavista työajoista (ed. kohta)

Kuva 7. Esimerkkejä työajan järjestämiseksi (Teknologiateollisuus & Metallityöväen Liitto c 2010, 19.)

Kuvassa 7 on kerrottu erilaisista tavoista järjestää työaika yrityksissä. Lähtökohdana on strategiasta johdettu kohdetavoite, johon halutaan vaikuttaa joustavilla työaikatratkaisuilla. Käytettävissä olevista työajan järjestelyvaihtoehdoista kuviossa on esitetty soveltuvimmat vaihtoehdot esimerkinomaisesti. (Teknologiateollisuus & Metallityöväen Liitto c 2010, 19.)

Työmarkkinajärjestöt voivat siis sopia työaikajärjestelyistä laista poikkeavalla tavalla, jolloin kyseessä olevan alan työntekijäryhmää koskevassa työehtosopi-

muksessa on ilmoitettu erilaisista mahdollisuuksista työajan järjestämiseen järjestäytyneen yrityksen työpaikkakohtaisten tarpeiden mukaisesti. (Teknologiateollisuuden työsuhte palvelu 2015.) Erilaisia työaikajärjestelyihin vaikuttavia näkökulmia on esitelty kuvassa 6.

3.1.2 Palkkaus ja palkitseminen

Yrityksen palkkaukseen ja palkitsemiseen liittyvät käytännöt tulee tukea strategisista tavoitteista. Oikeudenmukaisen ja kannustavan palkkauksen merkitys henkilöstölle on suuri. Sen tulee kokea, että palkkausjärjestelmä on oikeudenmukainen ja hyvistä suorituksista palkitaan oikealla tavalla. Palkkapolitiikasta on hyvä käydä keskustelua yrityksessä, jotta avoimuus ja vastuullisuus voidaan varmistaa. (Teknologiateollisuus b 2014.)

Kuten strategian laadinta, myös palkitsemiseen liittyvät päätökset vaativat ylimmän johdon päätöksen ja tuen. Hyvin suunniteltu strateginen palkitseminen tukee yrityksen liiketoimintastrategiaa, ohjaa toimintaa ja auttaa osaltaan pääsemään asetettuihin tavoitteisiin. Tulevaisuuteen suuntaava selkeä palkkapolitiikka antaa suuntaviivat palkkausjärjestelmän ja koko palkitsemiskokonaisuuden suunnittelulle. Järjestelmää arvioidaan ja sitä muutetaan tarvittaessa. Huomattavaa on, että palkitsemisella ei tarkoiteta palkkakilpailua. (Hakonen ym. 2014, 50–51, 53.) Hakonen ym. siteeraavat Aaltosta ja Luomaa (2004), joiden mukaan strategia, yrityksen arvot ja tavoitteet jäävät toiseksi, jos ne ovat ristiriidassa yrityksen todellisen toiminnan kanssa. "Teot puhuvat voimakkaammin, kuin pelkät sanat." Näin ollen johtamistapaan ja rakenteisiin sekä siihen, miten ja mistä palkitaan, tulee kiinnittää erityistä huomiota. (Hakonen ym. 2014, 291.)

Yrityksen on itse määriteltävä käyttämänsä palkitsemismalli ja keinot strategisista lähtökohdistaan, sillä palkitseminen on johtamisen väline. Palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluvat asiat voidaan ryhmitellä esimerkiksi aineellisiin ja aineettomiin seuraavasti:

Aineelliset

1. Peruspalkka
2. Tulospalkka
3. Edut
4. Aloitepalkkiot
5. Esikoispalkkiot

Aineettomat

1. Mahdollisuus kehittyä, koulutus, työn sisältö
2. Arvostus, palaute työstä (+/-)
3. Mahdollisuus vaikuttaa, osallistuminen
4. Työsuhteen pysyvyys, työajan järjestelyt

Yrityksen käyttöön tulevasta palkitsemismallista on hyvä käydä keskustelua henkilöstön kanssa. Päätös palkitsemisen toteutustavasta on yrityksen johdon vastuulla. (Hakonen ym. 2014, 36.)

Myös teknologiateollisuudessa palkitsemiseen käytetään edellä mainittuja aineellisia ja aineettomia palkitsemisen tapoja. Ne voivat olla esimerkiksi työn määrällistä ja laadullista tavoitetta tukevaa, yrityksen toiminnallisia tavoitteita tukevaa ja yrityksen taloudellista tulosta tukevaa palkitsemista. (Teknologiateollisuus b 2014, 16.)

HENRY ry (2007) jakaa palkitsemisen kokonaisuuden yrityksen ja työntekijän näkökulmien kautta. Yrityksen näkökulmasta katsottaessa palkitsemisen kokonaisuutta koostettaessa tavoitteena on strategian toimeenpano ja arvon tuottaminen. Lisäksi yrityksen tavoitteena ovat hyvät tulokset sekä kasvu ja kehittyminen. Työntekijä arvioi palkitsemisen kokonaisuutta omasta näkökulmastaan. (Henry ry.) Sopivalla ja oikeudenmukaisella kokonaisuudella voidaan vaikuttaa työntekijöiden innostukseen, sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Työntekijälle tärkeä näkökulma on lisäksi toimeentulon varmistaminen. Näiden osioiden sisälle kootaan yrityksen strategiaa tukevia palkitsemiseen liittyviä asioita. (Hakonen ym. 2014, 37.)

3.1.3 Yhteistoiminta

Joustavan ja uusiutumiskykyisen yrityksen toiminnan mahdollistajana hyvät ja toimivat sisäiset neuvottelusuhteet ovat kiinteä osa yrityksen toimintakulttuuria. Luottamuksellinen, avoin ja aidosti toimiva neuvottelukulttuuri lisää yrityksen mahdollisuuksia sopeutua kulloinkin vallitsevaan kilpailutilanteeseen sen vaatimalla tavalla. Toimiva vuoropuhelu sujuvoittaa päätöksentekoa ja päätösten toimeenpanoa. Se puolestaan mahdollistaa nopean strategialähtöisen toiminnan suunnittelun ja resursointien kohdentamisen asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Teknologiateollisuuden ja Metallityöväen Liiton mukaan joustava yhteistoiminta ja toimivat neuvottelusuhteet mahdollistavat toiminnan järjestelmisen tuottavuuden kasvua ja yrityksen kustannuskilpailukykyä lisäävällä tavalla. (Teknologiateollisuus & Metallityöväen Liitto c 2010, 9.)

Henkilöjohtamisen yhtenä tehtävänä on luoda haluttua työkulttuuria yritykseen. Työkulttuuri on ihmisten yhteisesti luoma malli työpaikan tavasta toimia. Se on kuin kirjoittamaton sääntö, joka ohjaa yrityksen arkista toimintaa. Siihen sisältyy usein hyvinkin vanhoja menettelytapoja, eikä kulttuuri muutu herkästi. Vahvan kulttuurin ohjaaminen haluttuun suuntaan edellyttää esimiehiltä hyviä vuorovaikutustaitoja ja osallistumista keskusteluihin. Keskustelevalle johtamistavalle voidaan lisätä työyhteisön hyvinvointia ja parantaa luottamuksen ilmapiiriä. Juuti ja Vuorelan mukaan autoritääriin johtamistyyli poistaa työtyytyväisyyden ja oma-aloitteisen toiminnan työyhteisöstä. (Juuti & Vuorela 2015, 26–27.)

Työyhteisön neuvottelusuhteiden parantamisen kulmakivinä ovat luottamus ja avoimuus. Yrityksessä voi olla eri osastojen tai toimintojen välisiä kuiluja, joita kutsutaan siiloiksi. Siiloja voi olla myös henkilöstön ja johdon välillä, tai eri ammattikuntien välillä. Siiloja syventävät ristiriidat ja näkemyserot molempia koskevista asioista. Työpaikan avoimuudessa ja luottamuksessa on puutteita, mikäli työyhteisössä esiintyy esimerkiksi toisten työntekijöiden syyttelyä, asioiden salailua ja vihamielisyyttä. Luottamusta ja avoimuutta parantamalla pystytään vaikuttamaan työyhteisön hyvinvointiin ja poistamaan kielteiset ilmiöt. Edellä kuvattu keskustelevalle johtamistyyli edesauttaa siilojen ehkäisyssä. Esimies

voi omalla toiminnallaan edistää luottamuksellisuutta ja avoimuutta. On hyvä korostaa me-henkeä ja olla kunnioittava kaikkia kohtaan. Luottamusta ja avoimuutta voidaan parantaa varmistamalla, että sanat ja teot vastaavat toisiaan. Johdon ja esimiehen tulee olla toiminnassaan tasapuolinen ja oikeudenmukainen. (Juuti & Vuorela 2015, 46–50.)

Teknologiateollisuus ry ja Metallityöväen Liitto ry ovat kehittäneet työpaikan yhteistoiminnan tasoa mittaavan tasomittarin. Mittarin avulla voidaan selvittää, ovatko työnantajan edustaja ja työntekijöiden edustaja yhtä mieltä tavoitteiden, laadullisuuden ja tuloksellisuuden tilasta ja tasosta. Tasomittari koostuu väittämistä, jotka on jaoteltu kuuden pääaihealueen, eli tekijän mukaisesti.

Tekijät ovat

1. Liiketaloudelliset tavoitteet
2. Tuottavuuden kehittäminen yhteistoiminnassa
3. Tavoitteiden toteuttaminen
4. Luottamus ja vastavuoroisuus
5. Johtamis- ja organisaatiokäytännöt
6. Paikallinen sopiminen

Yllä olevien kuuden tekijän alle ryhmiteltyt väittämät tarkastelevat tilannetta suhtautumisen, tuloksellisuuden ja laadullisuuden avulla. Työnantajan edustaja ja työntekijöiden edustaja käyvät kumpikin läpi mittarin väittämät ja arvioivat, miten hyvin tai huonosti väite pitää yrityksen kohdalla paikkaansa. Vastausten läpikäynti paljastaa, missä asioissa näkemykset ovat samat tai missä ne eriävät toisistaan. Kehitettäviä asioita ovat ne, joissa molemmat vastaavat, että väittämä pitää huonosti paikkaansa, sekä ne, joissa on näkemyseroja. Mikäli halutaan selvittää esimerkiksi luottamuksen ja vastavuoroisuuden tilannetta yrityksessä, kaikki siihen liittyvät kysymykset ovat yllä olevan luettelon mukaisesti kohdassa 4. (Teknologiateollisuus; Metallityöväen Liitto a 2011, 29–36.)

3.2 Strategialähtöisten työsuhteasioiden kehitystason arviointi

Yrityksen työsuhteasiain hoitamisen tasoa ja tilaa voidaan tarkastella esimerkiksi seuraavan mittariston avulla (taulukko 2 ja 3). Saatujen tulosten mukaan voidaan määrittää tarvittavat kehitystoimenpiteet. Helsilän ja Salojärven (2013) mukaan edistykselliseen työsuhteasioiden hoitamiseen liittyvät olennaisesti osaaminen, järjestelmät, laajuus ja kehittäminen. Osaamisella tarkoitetaan henkilöstön työsuhteasioiden osaamista sekä sitä, miten hyvin se ymmärtää työsuhteasioiden merkityksen. Järjestelmillä tarkoitetaan yrityksen käyttämien järjestelmien määrää ja laadukasta soveltamista. Laajuudella tarkoitetaan tässä sitä, miten laajasti yrityksessä on ymmärretty työsuhteasioihin liittyvän johtamisen yhteys yrityksen toimintaan ja strategiaan. Kehittämisellä tarkoitetaan työsuhteasioiden edistämistä yrityksessä. (Helsilä & Salojärvi 2013, 240–241.)

TAULUKKO 2. Työsuhteasioiden osaamisen ja järjestelmien kehitystason arviointitaulukko (Helsilä ja Salojärvi 2013, 241)

Osaaminen Järjestelmät	Ei osaamista, ei hankita aktiivisesti	Henkilöstöhallinnon ja luottamushenkilön osaaminen, hankintaan silloin tällöin	Esimiehet on koulutettu, osaamista hankitaan aktiivisesti	Osaamista koko organisaation tasolla, osaamista hankitaan aktiivisesti ja sitä jaetaan.
Ei järjestelmiä	10	15		
Ulkoistettu järjestelmä tai TESin määräämä, asioiden hyvän hoitamisen vaikutuksia ei ole mietitty.	22	25	30	
Organisaation tarpeisiin räätälöity / oma tulkinta laeista / TESistä, työsuhteasioiden osa-alueet on tunnistettu.	35	40	45	50
Työsuhteasioiden hoitaminen on yrityksen strategian mukainen, sitä arvioidaan ja kehitetään aktiivisesti.		53	58	65

TAULUKKO 3. Työsuhdeasioiden laajuuden ja kehittämisen tason arviointitaulukko (Helsilä & Salojärvi 2013, 242)

Kehittäminen \ Laajuus	Työsuhdeasioilla tarkoitetaan normien noudattamista	Työsuhdeasiat ymmärretään kokonaisuutena, johon kuuluu niiden asioiden organisointi ja kehittäminen	Työsuhdeasioiden johtaminen tukee ja edistää liiketoiminnan kehittämistä, on kiinteä osa johtamisjärjestelmää
Uudet normit otetaan viiveellä käyttöön. Asioita ei kehitetä omaaloitteisesti.	10		
Työsuhdeasioiden hoitamiseksi tarvittavat toiminnot, roolit ja vastuut on täsmennetty. Järjestelmiä ja menettelytapoja kehitetään.	22	25	30
Yritykseen on laadittu työsuhdeasioiden strategia ja politiikka, niitä arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti.		35	45

Pisteet	Taso
20-32	Alkeellinen taso
33-46	Perustaso
47-65	Kehittyvä taso
66-74	Edistyksellinen taso
75-110	Erinomainen taso

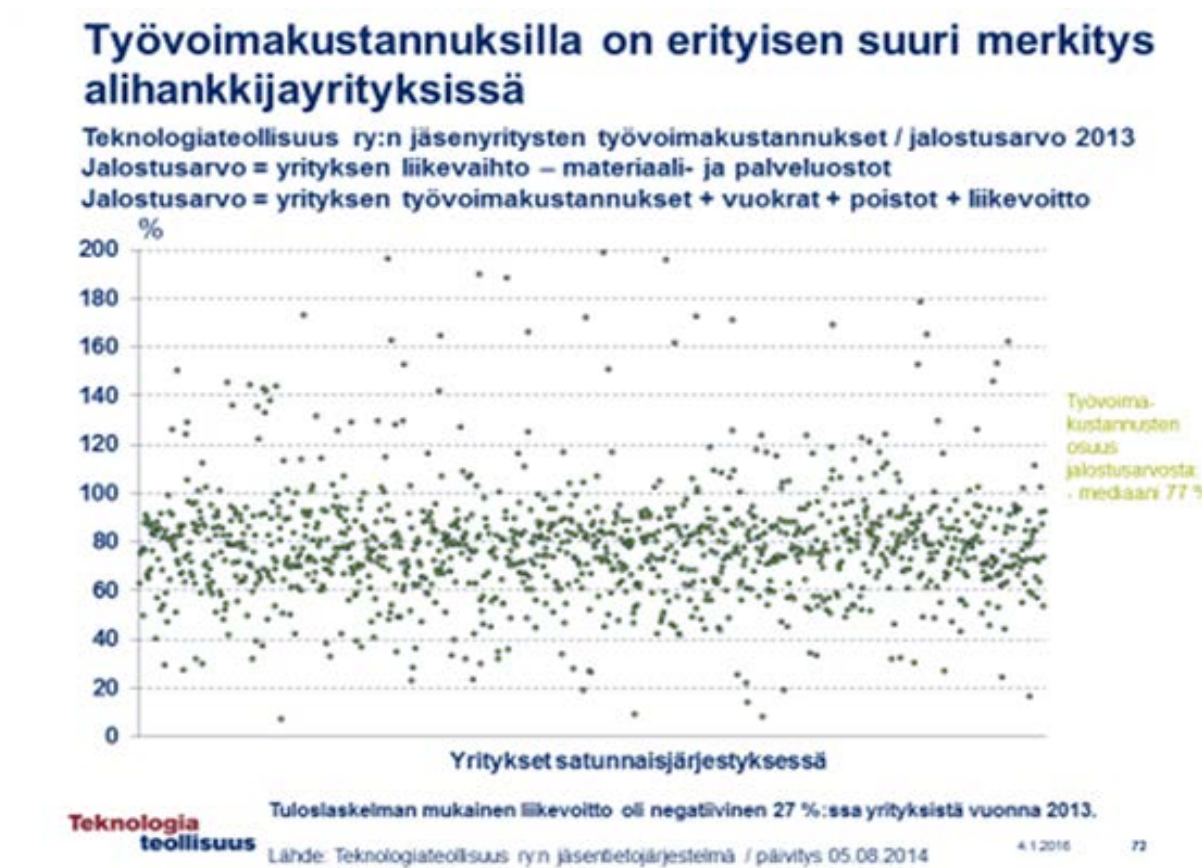
Edellä olevien kahden taulukon (taulukko 2 ja 3) pisteytys perustuu lähdekirjan tekijöiden laatimaan järjestelmään, jota voidaan hyödyntää yrityksen tilannetta arvioitaessa esimerkiksi seuraavasti: Taulukosta 2 pystysarakkeesta valitaan soveltuvin yrityksen järjestelmää kuvaava vaihtoehto ja vaakarivillä olevista kuvauksista valitaan sopivin osaamista kuvaava vaihtoehto. Risteämiskohdasta nähdään kertyneet pisteet. Samalla periaatteella arvioidaan myös taulukon 3 työsuhdeasioiden kehittämisen ja laajuuden taso. Taulukosta saadut pisteet lasketaan yhteen ja verrataan loppupistetaulukkoon. Pisteiden mukainen tasokuvaus kertoo, millä tasolla yritys on työsuhdeasioidensa hoitamisessa. Tulosten perusteella voidaan arvioida, millaisia työsuhdeasioihin liittyviä kehittämiskohteita yrityksellä on. (Helsilä & Salojärvi 2013, 241.)

Työsuhdeasioiden hoitamisessa on tärkeää havaita, että valitut menettelytavat johdetaan yrityksen strategiasta, ja että ne ovat sopusoinnussa yrityksen tavoitteisiin ja toimintatapoihin nähden. Työsuhdeasioiden kehittämiseen yrityksessä liittyy myös paikallinen sopiminen, jonka toteuttamiseksi on tunnettava työehto-

sopimusten ja lakien määräyksiä sekä varmistettava työelämän pelisäännöt. (Helsilä & Salojärvi 2013, 241–243.)

3.3 Työvoimakustannusten osuus yrityksissä

Yrityksen kulurakenteessa työvoimakustannuksilla on merkittävä osuus. Teknologiateollisuus ry:n jäsenyrityksilleen tekemän tiedustelun mukaan työvoimakustannusten osuus yritysten jalostusarvosta oli 77 % (mediaani) (kuva 8). Tämä tarkoittaa, että puolella tiedusteluun osallistuneista yrityksistä työvoimakustannusten osuus jalostusarvosta oli yli 77 % ja puolella alle sen.



Kuva 8. Työvoimakustannusten merkitys (Teknologiateollisuus 2014.)

Yrityskohtaisilla ratkaisuilla yritys voi vaikuttaa työvoimakustannustensa tasoon ja sisäiseen toimintakulttuuriinsa ja saada täyden hyödyn investoinneistaan. Ei siis ole yhdentekevää, miten työsuhteasiat yrityksessä hoidetaan. (Kuva 8.)

4 KARTOITUS YRITYSTEN KÄYTÄNNÖISTÄ

Kuten aiemmin todettiin, strategian laatimisesta ja tavoitteiden asettamisesta vastaa yrityksen johto. Yrityksen johto on myös vastuussa siitä, että strategiset tavoitteet saatetaan osaksi henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Henkilöstön johtamisessa tavoitteita tukevat työsuhdeasioiden ratkaisut toimivat yrityksen strategian toteuttamisen edistäjänä. Myös Teknologiateollisuuden ja oman pitkäaikaisen yritysysteistyön kokemusten kautta vahvistunut näkemys on, että yrityskohdaisilla työsuhdeasioiden ratkaisulla voidaan tukea merkittävästi yrityksen strategisia tavoitteita ja lisätä kilpailukykyä. Yritykset voisivat hyödyntää erilaisia ratkaisuja nykyistä paljon enemmän toiminnassaan. Päättäväältä toteutettavista toimista ja ratkaisuista on yrityksen johdolla.

4.1 Kartoitusprosessin kuvaus

Edellä kuvatun näkemyksen vahvistamiseksi ja aiheen monipuolisen tarkastelun tueksi tietoa etsittiin aluksi kirjallisuudesta. Yritysstrategioita käsittelevää kirjallisuutta oli saatavilla runsaasti, ja opinnäytetyön tavoitteen kannalta oleellinen strategioita koskeva teoretieto löytyi vaivattomasti. Myös työsuhdeasioiden eri osa-alueista, työaikajärjestelyistä, palkkauksesta ja palkitsemisesta ja yhteistoiminnasta, kertovaa kirjallisuutta oli saatavilla hyvin. Sen sijaan yritysten strategian ja työsuhdeasioiden yhdistämisen parhaita käytäntöjä käsiteltiin vain suppeasti osana henkilöstöjohtamista koskevaa kirjallisuutta. Muusta johtamiseen liittyvästä kirjallisuudesta tietoa saattoi soveltaa osittain. Kirjallisuudesta jalostetun aiheeseen liittyvän teorian ja aiemmin kuvatun vahvan käytännön kokemuksen kautta hankitun näkemyksen vahvistamiseksi yritysten strategiaprosesseja ja työsuhdeasioiden tilannetta oli tarve selvittää. Selvitys toteutettiin kartoittamalla yritysten kokemuksia strategiastyöstä ja työsuhdeasioista sekä niiden yhdistämisestä. Yrityksen strategiaprosessi on esitelty aiemmin kuvassa 3.

4.2 Haastattelut

Kartoitus päätettiin toteuttaa haastattelemalla strategian laadinnassa, strategia-työssä ja työsuhdeasioissa vahvan kokemuksen omaavia henkilöitä. Haastattelujen tavoitteeksi asetettiin selvittää, millä tavoin työsuhdeasiat johdetaan yrityksen strategiasta. Strategian laatimisen ja strategiatyön käytäntöjen selvittämiseksi haastateltiin kahta pk-yrityksen toimitusjohtajaa, joista toinen on myös omistaja-yrittäjä sekä henkilöstöasian konsulttia ja yritysten neuvonnasta alueellaan vastaavaa työsuhdeasioiden asiantuntijaa. Haastatellut henkilöt omasivat pitkäaikaisen kokemuksen yritysten strategiatyöstä ja tiedot työsuhdeasioiden yrityskohtaisen soveltamisen mahdollisuuksista. Haastateltaviksi valitut henkilöt omasivat hyvin laajan tietopohjan yritysten strategiatyöskentelystä ja työsuhdeasioiden toteuttamisesta. Haastateltavien vastaukset perustuvat yli 300 Suomessa toimivan yrityksen toiminnan, strategioiden ja työsuhdeasioiden tunteemukseen. (Liite 3.)

Haastatteluissa kysymyksiin annetut vastaukset olivat hyvin samansuuntaiset, joten katsottiin, että lisähaastatteluihin ei ole tarvetta. Saadut vastaukset vahvistivat teorian ja kokemuksen kautta saatua käsitystä sekä strategiasta että työsuhdeasioiden toteuttamisen tavasta ja tasosta.

Opinnäytetyössä selvitetään, miten työsuhdeasiat johdetaan strategiasta niin, että ne tukevat parhaiten yrityksen valitsemaa strategiaa. Strategian onnistumisen kannalta on toki tärkeää, että henkilöstö ymmärtää yrityksen strategiset tavoitteet, mutta strategian laatimisesta ja työsuhdeasioiden ratkaisuihin liittyvistä valinnoista ja päätöksistä vastaa yrityksen johto. Henkilöstön mahdollinen ymmärtämättömyys on enemmänkin seuraus. Tästä syystä katsottiin, että selvitystä ymmärtääkö henkilöstö yrityksen strategian vai ei, ei ollut tarvetta tehdä tässä yhteydessä.

Haastattelut toteutettiin kasvokkain yhdistäen avoimen ja teemahaastattelun menetelmiä. Valitun toimintatavan etuna on joustavuus ja mahdollisuus tehdä tarkentavia kysymyksiä haastattelun aikana esille tulevista seikoista. Haastattelu sopii hyvin tilanteeseen, joissa pyritään hahmottamaan nykytilaa ja tuomaan

esille ongelmakohtia. (Hirsjärvi ym. 2004, 194.) Haastattelun pohjaksi laadittiin avoimet kysymykset, joilla kartoitettiin yritysten strategian laadintavaihetta, keskeisiä strategian taustalla olevia menestystekijöitä, työsuhdeasioiden strategian mukaisuutta sekä toteutusta ja käytäntöjen tavoitteita sekä henkilöstöyhteistyön strategialähtöisyyttä. Kysymysten avulla ohjattiin keskustelua. Kysymykset on esitelty liitteessä 1.

Haastateltaviksi valituille henkilöille soitettiin puhelimitse, heille kuvattiin opin-
näytetyön aihe ja kysyttiin heidän mahdollisuuttaan osallistua haastatteluun. Jokainen heistä koki aiheen tärkeäksi ja he suostuivat mielellään haastateltaviksi. Hyvässä luottamuksellisessa hengessä käydyt yksilöhaastattelut kestivät kukin noin kaksi tuntia. Käydyt keskustelut nauhoitettiin. Haastattelut sisälsivät yritysten strategiaan aseointiin ja kilpailukykyyn liittyviä luottamuksellisia tietoja, joten haastattelutilanteessa nauhoitetuista keskusteluista koottiin tähän opinnäytetyöhön kysymysten aiheiden mukainen yhteenveto. Haastatteluun osallistuneiden henkilöiden ja yritysten tietosuojan varmistamiseksi sovimme, että henkilöiden tehtävistä ja valintaperusteista julkaistaan lyhyt kuvaus. (Liite 3.)

Haastattelutilanteissa esitettyjen viiden avoimen kysymyksen (liite 1) pohjalta käydyt keskustelut avasivat yritysten arvomaailmaa, strategioiden laadintavaiheita ja jalkauttamista sekä strategian toteutumista työsuhdeasioiden näkökulmasta laajasti. Haastattelussa käsiteltiin myös työhyvinvointiin ja rekrytointiin liittyviä asioita osana yrityksen sisäisiä henkilöstöasioita. Keskusteluissa esiintyi yhtenä strategian toteuttamiseen vaikuttavana tekijänä yhteiskunnan asettamat sääntelyt, ohjeet ja vaatimukset, joiden koettiin lisääntyneen viime vuosina. Haastattelujen edistyessä hahmottui hyvin monitahoinen ja mielenkiintoinen kokonaisuus asioista, jotka vaikuttavat yritysten strategiaan ja työsuhdeasioiden toteuttamiseen.

4.3 Haastattelujen yhteenveto

Opinnäytetyön teoriaosassa tarkasteltiin työsuhdeasioita, joiden tarkoituksenmukaisella soveltamisella voidaan tukea yrityksen strategiaa. Työsuhdeasiakokonaisuudet jaettiin kolmeen pääaihealueeseen, jotka olivat toimivat neuvottelusuhteet ja yhteistoiminta, työaikajärjestelyt sekä palkkaus ja palkitseminen. Seuraavassa on haastattelujen vastauksista koottu yhteenveto, joka on jaoteltu esitettyjen kysymysten mukaisten aihealueiden mukaisesti. Tarkastelunäkökulmana ovat edellä mainitut kolme työsuhdeasioiden kokonaisuutta.

4.3.1 Yrityksen strategian määrittäminen

Hyvän strategian todettiin olevan yrityksen olemassaolon ja liiketoiminnan järjestämisen perusta. Niinpä strategia ja siihen sisältyvät arvot, missio ja visio olivat kaikkien yritysten toiminnan suunnittelun keskiössä.

Strategian laadinta yrityksissä

Yritysten johto arvioi yrityksen strategiaa alati suhteessa toimintaympäristössä havaittuihin muutoksiin. Myös uusia liiketoimintamahdollisuuksia etsitään aktiivisesti ja havainnot otetaan mukaan strategiasuunnitteluun. Yritysten strategiset linjaukset oli laadittu yleensä 3-5 vuoden mittaiselle ajanjaksolle. Merkille pantavaa on, että kun yritys puhuu strategiastaan, se koskee yleensä juuri tätä 3-5 vuoden aikajaksolle laadittua päästrategiaa. Tämän päästrategian taustalla on huomattavasti pidemmän aikavälin visio, jonka pohjalta yrityksen strategia oli laadittu. Tähän pidemmän aikavälin omistajastrategiatasoiseen visioon sisältyvät liiketoimintasuunnitelmat käsittivät yrityksen tulevan toiminnan kannalta keskeisiä liiketoimintaratkaisuja. Tätä visiota käsitellään ainoastaan johtoryhmässä.

Yrityksissä päästrategian laatimiseen osallistuu yrityksen ylin johto, tai omistajayrityksissä operatiivisessa johdossa olevat omistajat tai pelkästään omistajayrittäjä. Haastateltavat henkilöt olivat yhtä mieltä siitä, että yrityksen strateginen suunnittelu on ylimmän johdon tehtävä. Heidän vastuullaan on laatia pitkän ai-

kavälin omistajastrategiatasoinen strategia sekä sen tueksi tarvittavat toimintaa määrittävät strategiat. Pitkän aikavälin vision ja strategian määrittelemien tavoitteiden pohjalta yrityksille määriteltiin liiketoimintastrategia. Muiden strategioiden tarvetta harkittiin aina yrityksen tarpeen mukaisesti. Työsuhdeasioiden hoitamiseksi tarvittava henkilöstöstrategia oli johdettu löyhästi strategiasta, tai se puuttui kokonaan. Liiketoimintastrategian ajantasaisuutta tarkasteltiin haastatelluissa yrityksissä melko usein. Päästrategiaa tarkasteltiin vähintään muutaman vuoden välein. Strategioiden päivittämisen tarpeeseen ja tiheyteen vaikuttavat johdon tekemät analyysit vallitsevasta markkinatilanneesta ja signaalit toiminnan kannalta merkittävien päätrendien muutoksista.

Strategian jalkauttaminen

Yritysten johdossa strategian jalkauttamisen tärkeys tunnistetaan. Tarve ja halu avata strategiaa ja yrityksen tavoitteita henkilöstölle ovat selkeästi olemassa. Haastatellut pitivät tärkeänä, että henkilöstö sisäistää yrityksen strategiset tavoitteet ja tietää, miksi työtä tehdään. Strategian ymmärtäminen auttaa motivoitumaan ja antaa työlle merkitystä. Yritysjohdon näkemys oli, että osa henkilöstöstä ei ymmärrä strategiaa toivotulla tavalla. Myös henkilöstöjohtamisen asiantuntijat vahvistivat asian olevan niin, ja lisäsivät, että henkilöstö on kyllä kiinnostunut yrityksen strategiasta, vaikka se ei välttämättä ymmärrä sitä.

Pohdittaessa ymmärtämättömyyden syitä haastateltavat totesivat, että strategian avaamisessa käytettävä liiketaloudellinen sanasto ja termit voivat olla asiaan perehtymättömälle haasteellisia ymmärtää. Strategiaa avattiin yrityksen taloudellisen näkökulman kautta. Yrityskohtaisen strategian tiivistämistä lyhyeen ja selkeään muotoon ei ollut juurikaan hyödynnetty strategian käsittelyn helpottamiseksi.

Strategian jalkauttamista tehdään yleensä henkilöstölle järjestettävissä tilaisuuksissa, joissa käydään läpi yrityksen taloudellista tilannetta. Henkilöstötilaisuudet koettiin yrityksen johdon taholta tärkeiksi, joten yrityksen taloudelliset tunnusluvut ja näkymät henkilöstölle välittää yrityksen toimitusjohtaja. Tilaisuuksia järjestetään yrityksissä säännöllisesti. Järjestämisväli vaihteli yrityksittäin

1 kuukaudesta aina 3 kuukauteen saakka. Sisältönä henkilöstötilaisuuksissa ovat pääasiassa viimeisimmät tiedot yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Lisäksi tilaisuuksissa kerrotaan yrityksen taloudellisista tavoitteista ja tulevaisuuden näkymistä. Samassa yhteydessä käydään usein läpi myös lyhyen aikavälin strategisia tavoitteita. Strategian jalkauttamisessa viestinnällinen näkökulma on siis valtaosin taloudellinen. Strategiaa käsitellään usein samalla kun henkilöstölle esitellään yrityskohtaiset tilinpäätöstietoihin perustuvat tunnusluvut ja tarkastellaan myynnin ja markkinoinnin tilaa. Tiedot ovat haasteellisia ymmärtää asiaan perehtymättömälle kuulijalle ja osallistuminen strategiakeskusteluun estyy.

Haastateltavien näkemyksen mukaan henkilöstölle merkityksellistä on oma työ sekä se, miten strategia koskettaa omaa työtehtävää ja sitä kautta saatavaa toimeentuloa. Henkilöstön strategista ymmärrystä voisi auttaa, mikäli strategiaa ja tavoitteita tarkasteltaisiin henkilöstön näkökulmasta. Kyseessä olisi tällöin strategian tarkastelu henkilöstön yhteistoiminnan edistämisen, resurssien ja osaamisen varmistamisen näkökulmasta. Tärkeäksi strategian jalkauttamisessa koettiin avoimen keskusteluilmapiirin varmistaminen ja molemminpuolisen luottamuksen säilyttäminen.

Yrityksen ollessa pieni, noin 10–20 henkeä työllistävä yritys, strategian jalkauttaminen onnistuu yleensä hyvin. Asioista keskustellaan avoimesti ja usein, minä johdosta jokainen yrityksen työntekijä on tietoinen yrityksen tavoitteesta. Kaikki osallistuvat strategiseen keskusteluun ja heillä on mahdollisuus kertoa näkemyksensä uusista ideoista ja suuntauksista. Sisäinen viestintä pienemmissä yrityksissä on melko vaivatonta. Tilanne mutkistuu kun yritys alkaa kasvaa. Haastatteluissa nousi esiin näkemys, että yli 30 henkilöä työllistävissä yrityksissä sisäisen viestinnän haasteet kasvavat. Viestit eivät kulje toivotulla tavalla ja väärinkäsityksiä syntyy. Osan näistä haasteista nähtiin johtuvan uusien henkilöiden palkkaamisen myötä syntyneistä henkilöiden välisten suhteiden muutoksesta. Uuden esimies-portaan syntyminen loitontaa henkilöstön yhteyttä yrityksen johtoon ja "me-henki" saattaa kadota. Henkilöstö on harvemmin tekemisissä suoraan ylimmän johdon kanssa. Ongelmia saattaa syntyä myös, jos henkilöiden väliset suhteet eivät ole kunnossa. Eräässä yrityksessä oli saatu hyviä

tuloksia, kun tiimien rakentamisessa oli käytetty henkilöanalyysimenetelmää. Menetelmällä oli etsitty henkilöiden persoonallisuustekijöitä ja toimintatapamalleja ja saatuja tietoja yhdistelemällä oli aikaansaatu yhteensopivista persoonallisuuksista koottuja toimivia työtiimejä.

Haastateltavat katsoivat, että yli 100 henkeä työllistävissä yrityksissä strategian suunnitteluun, käsittelyyn ja jalkauttamisen liittyvien toimintamallien käyttö lisääntyy. Tällöin eri toiminnot, kuten strategian suunnittelu ja strategiaa käsittelevät henkilöstökokoukset, on sijoitettu yrityksen toiminnan kalenteriin, eli vuosikelloon. Strategiaa käydään läpi säännönmukaisesti, jolloin voidaan varmistaa yrityksen strategisten tavoitteiden mukainen riittävä käsittelymäärä. Myös asioiden käsittelytapaan kiinnitetään huomiota. Näin on erityisesti silloin, jos yrityksessä on panostettu henkilöstöasioiden hoitamisen resursseihin.

Yhteistä eri yrityskokoluokissa oli, että yrityskohtaiset toimintamallit lähtevät aina yrityksen omista tavoitteista, strategiasta ja sen käsittelytarpeesta. Toimintamallit eivät ole kopioitavissa yrityksestä toiseen, sillä yritykset ovat yksilöitä.

Haastatteluissa keskusteltiin henkilöstön osallistumisesta strategiaprosessiin. Yleisimmin henkilöstö oli osallisena ainoastaan henkilöstötilaisuuksissa, missä heille kerrottiin yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja tulevista näkymistä. Osassa yrityksistä henkilöstö oli otettu mukaan toteuttamaan strategiaa työhyvinvointihankkeiden kautta. Hankkeisiin sisältyneissä ryhmätöissä ja -keskusteluissa oli saatu hyviä tuloksia aikaan strategian toteuttamisen kannalta. Yhteinen toive oli, että henkilöstö kiinnostuisi yrityksen strategisista tavoitteista.

Strategian jalkauttamisen välineenä keskusteltiin kehityskeskustelujen roolista. Haastateltavat suosittivat kehityskeskustelujen käyttöönottoa, elleivät ne jo ole yrityksessä säännönmukaisena käytäntönä. Strategian mukaisia asioita voidaan kehityskeskusteluissa avata ja varmistaa, että ne kukin työntekijä on ymmärtänyt, mitä strategia tarkoittaa hänen omassa työssään. Myös osaamisen kehittäminen tulisi olla yksi käsiteltävä aihe keskusteluissa. Haastatteluun osallistuneissa yrityksissä kehityskeskustelukäytännöt vaihtelivat. Yleisimmin kehityskeskusteluja käytiin toimihenkilöryhmään kuuluvien työntekijöiden kanssa. Sen

sijaan työntekijäryhmään kuuluvien henkilöiden kanssa kehityskeskustelukäytäntöä esiintyi vähemmän. Syyksi tähän mainittiin, että yksilöllisesti läpiviety kehityskeskusteluprosessi on raskas prosessi, joka vaatii henkilöresursseja ja ajallisia panostuksia. Yrityksissä kehityskeskusteluja on pyritty lisäämään, mutta tulokset aiemmin toteutetuista prosesseista eivät ole olleet rohkaisevia. Osa työntekijöistä oli kokenut kehityskeskustelujen olevan lähinnä ajanhukkaa, eivätkä he nähneet niitä tarpeellisina.

4.3.2 Keskeiset strategian mukaiset menestystekijät

Yrityksen strategisten tavoitteiden toteutuminen edellyttää tunnistettujen menestystekijöiden toteutumista. Yrityksen lähtökohdista laaditun strategian taustalla ovat sellaiset menestystekijät, joihin yritys pyrkii vastaamaan mahdollisimman hyvin ja laadukkaasti toiminnassaan. Haastateltaville esitetyllä avoimella kysymyksellä haluttiin löytää kunkin yrityksen keskeiset liiketoimintaan vaikuttavat menestystekijät. Kaikki vastaajat nostivat esiin asiakkaat sekä osaamisen ja laatuasiat. Seuraavassa on yhteenveto haastatteluissa esiintyneistä menestystekijöistä.

Asiakkaat ja asiakkuuksien hallinta

Keskeisiä menestystekijöitä kysyttäessä kaikki vastaajat mainitsivat asiakkaat ja asiakaslähtöisen toiminnan. Liiketoimintaa harjoittaville yrityksille tyytyväiset asiakkaat ja asiakkuuksien hyvä hallinta ovat tärkeitä. Asiakkaita kuunnellaan ja heidän tarpeisiinsa pyritään vastamaan mahdollisimman hyvin. Keskusteltaessa asiakaslähtöisestä toiminnasta painotettiin asiakasrajapinnassa toimivan henkilöstön osaamisen merkitystä. Oikeat henkilöt ja osaaminen tulee olla oikeissa tehtävissä. Asiakassuhteissa luottamuksen säilyttäminen on tärkeää, minkä vuoksi tuotteiden ja palveluiden on oltava ensiluokkaisia. On myös tiedettävä mitä asiakas haluaa, jotta asiakkaalle voidaan tarjota oikeat ratkaisut. Näiden ratkaisujen, huipputuotteiden ja palvelujen kehittäminen edellyttävät merkittäviä panostuksia tutkimukseen ja tuotekehitykseen. Luottamuksen säilyttämiseen

vaikuttavat myös sovituista toimitusajoista kiinni pitäminen ja toimitusvarmuuden säilyttäminen.

Joustavuus

Vastausten mukaan toiminnan joustavuus ja organisaation ketteryys ovat yrityksen toiminnan kannalta tärkeitä menestystekijöitä. Yrityksen on oltava joustava toimija, sillä esimerkiksi avautuvat liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen saattaa edellyttää nopeaa reagointia ja organisatorista ketteryyttä. Joustavuudesta keskusteltaessa yhtenä menestystekijänä mainittiin henkilöstö, jonka todettiin olevan yritykselle tärkein voimavara. Osassa yrityksiä on joustavuutta ja kilpailukykyä pystytty lisäämään yhteistyössä nimenomaan henkilöstön kanssa. Joustavuuden lisäämisellä tarkoitettiin tilanteita, joissa yrityksissä tilauskannat olivat muuttuneet nopeasti ja työntekemiseen oli etsitty joustoja henkilöstön kanssa yhteisesti. Haastateltavat nostivat esiin tarpeen panostaa henkilöstön osaamisen kehittämiseen, jotta henkilöstöllä olisi paremmat mahdollisuudet ymmärtää ja toteuttaa yrityksen strategiaa. Henkilöstön lisääntynyt osaaminen antaa yritykselle paremmat mahdollisuudet hakea joustavuutta toimintaansa.

Esimerkkinä mainittiin yritys, jossa paikalliset neuvottelut työaikapankin käyttöönotosta aluksi epäonnistuivat. Neuvotteluja oli käyty yrityksen johdon ja henkilöstön edustajan välillä. Ensimmäisen neuvottelukierroksen jälkeen työaikapankin toteuttamisesta luovuttiin, koska yhteistä näkemystä ei löytynyt. Yrityksellä oli kuitenkin tarve saada joustoja, joten uudet neuvottelut päätettiin aloittaa. Yrityksen taloudellisia tietoja ja strategiaa avattiin uudelleen aiempaa perusteellisemmin, jolloin ymmärrys työaikajousten tarpeellisuudesta lisääntyi henkilöstön keskuudessa. Johdon panostus asiaan tuotti tulosta, ja työaikapankin käyttöönotosta päästiin yksimielisyyteen. Työaikapankin käytöllä saavutettuihin joustoihin ollaan tyytyväisiä molemmiin puolin.

Teknologinen osaaminen ja laatuasiat

Strategisesti tärkeänä nähtiin tuotekehityksen kautta hankittu eturivin teknologinen osaaminen. Maailman laajuudessa kilpailussa pärjääminen edellyttää huip-

puosaamista, mikä on mahdollista saavuttaa panostamalla tutkimukseen ja tuotekehitykseen. Tutkimus ja tuotekehitys ovat tärkeässä asemassa, kun halutaan hakea eturivin osaajan asemaa ja voittaa tarjouskilpailut. Laadun varmistaminen on tärkeää yrityksen maineen ja kustannusten hallinnan kannalta. Menestyksen mahdollisuuksia haettiin myös verkostoitumalla muiden yritysten kanssa. Verkostomainen toiminta mahdollistaa myös isompien kokonaisuuksien tarjoamisen asiakkaalle.

Hyvä johtajuus ja yhteistoiminta

Hyvä johtajuus nähtiin myös yhtenä menestystekijänä. Se on myös edellytys hyvälle yhteistoiminnalle ja yksilötoiminnalle yrityksessä. Yritysten johto arvostaa yrityksensä henkilöstöä ja haluaa tarjota heille hyvää johtamista. Kysyttäessä hyvän johtajuuden sisältöä, vastaajat kertoivat hyvään johtamiseen kuuluvan oikeudenmukaisuuden, luottamuksen ja luotettavuuden. Hyvän johtamisen periaatteet tulee olla ohjenuorana kaikissa portaissa ylimmästä johdosta aina tiimi-esimiehiin asti. Tällä tarkoitettiin sitä, että johtamislinjan pitää olla yhtenäinen kaikilla tasoilla. Hyvää johtamista tukevat mietityt toimintamallit, johon kuuluvat toimintakortit, tulokortit ja mittarointi. Hyvät johtamiskäytännöt tukevat strategiaa, strategian jalkauttamista, ja johtavat hyvään lopputulokseen tavoitteiden saavuttamisessa.

4.3.3 Strategiaa tukevien työsuhteasioiden nykytila

Kysymyksellä haluttiin selvittää, mikä on työsuhteasioiden soveltamisen nykytila yrityksissä ja millaisia työsuhteasioihin liittyviä ratkaisuja yrityksissä on otettu käyttöön. Haastateltavien avoimeen kysymykseen antamat vastaukset koottiin teoriaosassa esiteltyjen kolmen työsuhteasiakokonaisuuden mukaisesti. Kokonaisuudet ovat toimivat neuvottelusuhteet ja yhteistoiminta, työaikajärjestelyt sekä palkkaus ja palkitseminen.

Joustavat työaikajärjestelyt

Työaikajärjestelyillä haettiin useimmiten joustavuutta työntekoon ja yrityksen toimintaan. Joissain yrityksissä työkuormien vaihtelu oli melko voimakasta, joten työaikajärjestelyjen myötä oli pystytty tasaamaan tuotannon työaikajärjestelyjä ja lisäämään tuotantoa. Yritykset olivat pystyneet vastaamaan lyhentyneisiin toimitusaikoihin, kun työajoista oli voitu sopia henkilöstön kanssa joustavasti. Myös työntekijöiden muiden vapaa-aikatarpeiden järjestely helpottuu merkittävästi työaikajoustojen käyttöönoton myötä.

Muutamassa yrityksessä käytössä oli työaikapankkijärjestelmä. Työaikapankkijärjestelmässä työtä tehdään jonain määrättyä aikana enemmän. Normaalin työajan ylittänyt työaika jää työaikapankkiin. Hiljaisempina aikoina työaikapankkiin tallennettuja tunteja voidaan pitää vapaana. Järjestely on antanut yritykselle mahdollisuuden saada joustavuutta toimintaan. Työntekijälle työaikajärjestelyt antavat mahdollisuuden pitää pidempiä vapaajaksoja silloin, kun yrityksessä on hiljaisempaa, esimerkiksi sesonkien välillä. Yrityksissä, joissa työaikapankki oli otettu käyttöön, järjestelmään olivat tyytyväisiä niin yrityksen johto kuin työntekijätkin. Yrityksissä, joissa esiintyi ongelmia yhteistoiminnassa ja neuvottelukulttuuri ei toiminut parhaalla tavalla, työaikajärjestelyjä ei ollut päästy toteuttamaan yhteisesti sopien. Syynä yhteistoiminnan ongelmien taustalla nähtiin olevan luottamuksen puute työnantajaa kohtaan.

Palkkaus ja palkitseminen

Palkkaus ja palkitseminen ovat johtamisen välineitä. Palkkauksen tukena yrityksissä oli käytössään palkkausjärjestelmä, jotka varmistavat tehtäväkohtaisten palkkojen porrastuksen oikeudenmukaisella tavalla. Palkkausjärjestelmät perustuvat tehtäväkohtaiseen työnvaativuuteen siten, että vaativimmasta työtehtävästä maksettava palkka on korkeampi kuin esimerkiksi työstä, joka ei vaadi erityistä osaamista tai jonka oppimisaika on lyhyt. Palkkausjärjestelmien käyttö todettiin haasteelliseksi sellaisissa yrityksissä, joissa esiintyvät työtehtävät ovat vaativia, eikä eri tehtävien välillä voida tehdä vaativuuteen perustuvia eroja. Yrityk-

sissä, joissa oli eritasoisia tehtäviä ja toimien vaativuuksissa eroja, palkat oli porrastettu oikeudenmukaisuuden varmistamiseksi.

Palkitsemisella käsitettiin yleensä palkkaukseen liittyvää kokonaisuutta, joka koostuu palkasta sekä sitä täydentävistä palkkioista. Palkkauksen vaikutus työntekijän motivoitumiseen arvioitiin korkeaksi. Haastatteluun osallistuneissa yrityksissä avainasemassa olevia työntekijöitä oli palkittu hyvistä suorituksista pääosin edellä mainittujen täydentävien palkkioiden avulla. Palkitsemisjärjestelmiin perustuvien palkkioiden tarkoituksena oli tukea yrityksen strategisten tavoitteiden toteuttamista. Kahdessa haastattelussa mainittiin strategiaa tukevinä palkitsemisen keinoina lisäksi muu etu kuin raha. Tällaisia olivat esimerkiksi mahdollisuudet joustaa työajoissa, erilaiset henkilöstöetuudet, kuten esimerkiksi ruokailu- tai liikuntamahdollisuuksien tarjoaminen. Muut kuin rahalliset edut olivat yleensä koko henkilöstön käytössä. Etujen tarjoamisella nähtiin olevan yhteys myös yrityksen houkuttelevuuteen työnantajana.

Toimivat neuvottelusuhteet ja yhteistoiminta

Vastausten perusteella voidaan todeta, että toimivien neuvottelusuhteiden ja hyvän yhteistoiminnan mahdollistamat edut ovat yrityksillä tiedossa. Tästä huolimatta vastaajat arvioivat, että heillä sisäisissä neuvottelusuhteissa on yhä paljon kehittämisen varaa. Erityisesti henkilöstöasiantuntijat näkivät, että kehittämisessä avainasemassa ovat esimiehet ja heidän asenteensa ja osaamisensa. Luottamuksellisten neuvottelusuhteiden kehittäminen on pitkäjänteistä työtä. Lisäksi arvioitiin, että pk-yrityksissä henkilöresurssit eivät useinkaan riitä henkilöstöjohtamisen suunnitteluun strategian näkökulmasta. Tämä vahvistaa alussa esitetyn teorian siitä, että alle 100 työntekijän yrityksissä henkilöstöjohtamisen vastuu on jaettu yhdelle tai useammalle henkilölle, jotka hoitavat henkilöstöjohtamista oman toimensa ohella. Merkittävän voimavaran, henkilöstön, johtamiseen käytettävä aika on tällöin pienempi, eikä strategian suuntaista henkilöstöjohtamisen suunnitelmaan kyetä varmistamaan. Strategian mukaisen toiminnan varmistaminen ja tavoitteisiin pääsy vaatii selkeitä, ennalta laadittuja kuvauksia henkilöstöhallinnon käytännöistä ja prosesseista. Henkilöstöasioiden ohjaukseksi tulee laatia strategiasta johdettu henkilöstöstrategia.

Toimivat neuvottelusuhteet olivat haastatelluissa yrityksissä suhteessa siihen, kuinka lähellä työntekijän asema on johtoporrasta. Vuoropuhelu johdon ja toimihenkilötehtävissä olevien työntekijöiden välillä oli pääosin hyvin sujuvaa, kun taas johdon ja työntekijätehtävissä olevien henkilöiden välisten neuvottelusuhteiden koettiin olevan kankeammat ja puutteelliset. Esimiesten asema todettiin haasteelliseksi työntekijöiden ja yrityksen johdon välisenä viestin välittäjänä. Varsinkin uuden työntekijän aloittaessa yrityksen palveluksessa, voivat henkilösuhteet mennä sekaisin ja ongelmia syntyä. Näissä tilanteissa henkilöstöjohtamisesta vastaavalla esimiehellä on vastuullinen tehtävä saada ryhmä toimimaan ilman kitkaa.

Yrityksissä oli tehty kokeiluja keskinäisen vuoropuhelun lisäämiseksi ja yhteistoimintakulttuurin parantamiseksi, ja osa näistä oli johtanut hyvään lopputulokseen. Esimerkkinä nostettiin esiin työhyvinvointia lisäävät toimet, joihin oli yhteisesti neuvottelemalla aikaansaatu työhyvinvointia lisääviä ratkaisuja kahdessa yrityksessä. Sekä johto että työntekijät olivat tyytyväisiä saavutettuihin tuloksiin. Eräässä toisessa yrityksessä oli henkilöstön kanssa yhteistyössä valmisteltu työaikapankin käyttöönottoa. Siihen ei ollut vielä päästy, vaan siitä oli jouduttu luopumaan toistaiseksi. Sen sijaan käyttöön oli otettu työajan joustot, joista työntekijä voi sopia yhdessä esimiehen kanssa joustavasti. Myös kausiluonteista työajan lyhentämistä oli toteutettu käyttämällä työajanlyhennysvapaita viikko-työajan lyhentämiseen. Myös näihin ratkaisuihin työntekijät ovat kertoneet olevansa tyytyväisiä.

4.3.4 Strategiaa tukevat työsuhteasiakäytännöt tavoitteena

Yrityskohtaisten työsuhteasioiden käytäntöjen johtaminen yrityksen strategiasta herätti keskustelua haastattelujen aikana. Mielenpitoet jakautuivat kahtia. Toinen puoli haastateltavista oli sitä mieltä, että työsuhteasioiden yhteys strategiaan on ehdottoman tärkeää varmistaa. Heidän mielestään strategian valmistuttua tulee katsoa, mitä yrityksen tavoitteet tarkoittavat työsuhteasioiden hoitamisen kannalta. Tarvittavat muutokset tulee tehdä työsuhteasioiden prosesseihin.

Toinen puoli oli sitä mieltä, että työsuhdeasioiden yhteys strategiaan on löyhä, eivätkä niiden ole välttämättä oltava suorassa yhteydessä toisiinsa. Työsuhdeasioilla ei nähty olevan erityistä merkitystä strategian toteuttamisen kannalta silloin, kun kokeiluja esimerkiksi työaikajoustossa, palkitsemisessa tai muissa työsuhdeasioiden osa-alueissa ei ollut saatu toteutettua henkilöstön vastustuksen vuoksi.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että työsuhdeasiat tulee hoitaa määräysten ja säännösten mukaisesti. He arvioivat, että heillä on yrityksessään henkilöitä, jotka omaavat riittävästi tietoa työsuhdeasioista ja niiden soveltamisesta. Henkilöstöasioita haastatelluissa yrityksissä hoiti yleensä talousjohtaja, tuotantopäällikkö tai muu esimiesasemassa oleva henkilö. Yritykset olivat käyttäneet myös ulkopuolista konsulttia, mikäli niillä on tarvetta parantaa henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Henkilöstöasioiden kokopäiväisen hoitamisen tarpeen arvioitiin lisääntyvän, kun yritys kasvaa liki 100 hengen yritykseksi. Työsuhdeasiat ovat osa henkilöstöjohtamisen työkenttää. Strategian mukaisten työsuhdeasioiden hoitaminen yrityksessä edellyttää, että kaikki henkilöstöasioihin liittyvien käytäntöjen perustat ovat kunnossa. Näitä ovat uuden työntekijän perehdytystoimet, työaikoihin ja poissaoloihin liittyvät koko henkilöstöä koskevat yhtenäiset säännöt. Palkkaus- ja palkitsemisperusteet tulee olla kokonaisuuden kannalta harkitut. Tähän liittyvät myös henkilöstöedut, joiden tulee olla oikeudenmukaisin perustein annetut. On yrityksen johdon päätös, tukevatko työsuhdeasiat strategiaa hyvin, huonosti, tai ei ollenkaan.

Käsitys siitä, että yrityksen sisäiset toimivat neuvottelusuhteet ja hyvä yhteistoiminta antaisivat mahdollisuuden kehittää yrityksen toimintaa joustavasti, vahvistui haastattelussa. Haastatteluun osallistuneet toivoivat, että henkilöstön ja johdon välistä keskusteluyhteyttä kyettäisiin parantamaan nykyisestä. Haastateltavat arvioivat, että hyvän yhteistoiminnan avulla on mahdollista lisätä tietoa, mikä puolestaan hälventää epäluuloja yrityksessä tehtäviä ratkaisuja kohtaan. Hyvä keskusteluyhteys edesauttaa yrityksen sisäisen viestinnän parantamista ja mahdollistaa yrityksen sisäisen toiminnan kehittämisen toimivampaan suuntaan. Yhteistoiminnan kehittäminen luo edellytykset neuvottelukulttuurin parantami-

selle, hyvälle työilmapiirille ja sitä kautta työhyvinvoinnin lisääntymiselle. Työhyvinvointi lisää henkilöstön sitoutumista työhönsä.

Keskusteluissa arvioitiin, että yritykselle hyvä henkilöstön keskinäinen yhteistoiminta mahdollistaa tuottavuuden lisääntymisen ja tehokkuuden parantamisen joustavamman toiminnan myötä. Haastatteluissa toivottiin, että yhteistoiminnan kehittämisen tueksi työntekijät lisäisivät osaamistaan erityisesti yritystalouden osa-alueella. Keskusteltaessa yksilöosaamisesta esiin nostettiin hyvien työyhteisötaitojen merkitys. On tärkeää, että työnantajaa edustava esimies osaa johtaa alaisiaan oikein ja vastuullisesti. Toisaalta korostettiin myös, että työntekijöiden tulee hallita hyvien työyhteisötaitojen perusteet. Haastateltavat suhtautuivat myönteisesti henkilöstön koulutukseen, mutta vastuu kehittymisestä on työntekijällä itsellään. Häneltä toivotaan oma-aloitteisuutta ja esitystä sopivista koulutuksista.

4.3.5 Henkilöstöyhteistyö strategialähtöisesti

Keskeiseen asemaan nostettiin hyvän yhteistoimintakulttuurin merkitys, sillä sen yhteys strategiatyön onnistumiseen oli haastateltavien mukaan selkeä. Strategiaa tulee toteuttaa yhdessä henkilöstön kanssa. Jotta toteuttaminen onnistuisi, henkilöstön on ymmärrettävä strategia. Taloustietojen lisäksi yrityksen henkilöstölle kerrotaan yrityksen odotuksista tulevalle kaudelle ja avataan strategisia tavoitteita. Strategia-asiat ja yrityksen taloudelliset tunnusluvut ovat usein vaikeasti ymmärrettäviä henkilöille, jotka eivät ole näiden asioiden kanssa tekemisissä usein. Viestintään tulee kiinnittää huomiota ja pyrkiä kertomaan asiat selkeämmin. On myös tärkeää, että strategiaviestiä toistetaan useissa tilanteissa. Strategisten tavoitteiden sisäistämisen varmistaminen voidaan tehdä käymällä keskusteluja henkilöstön kanssa. Keskustelu onnistuu vasta, kun työntekijä on riittävän hyvin ymmärtänyt strategian sisällön. Työntekijän kannalta voisivat esimerkit olla hyvä ja ymmärrettävä lähestymistapa strategian avaamisessa. Strategian sisäistämisen jälkeen työntekijällä on mahdollisuus ymmärtää myös hänen oman työtehtävänsä merkitys yrityksen tavoitteiden kannalta.

Haastateltavat nostivat esiin myös arvokeskustelun, joka tulee käydä strategian käsittelyn yhteydessä. Arvot luovat pohjaa yrityksen toimintaperiaatteille ja toivotulle toimintamallille. Varmistamalla yrityksen arvojen mukaiset palkitseminen ja palkkaukseen liittyvät käytännöt voidaan tukea oikeansuuntaista toimintaa ja muuttaa tarvittaessa toimintakulttuuria haluttuun suuntaan. Yhtenä esimerkkinä tavasta toimia olivat yrityksen arvoja kuvaavat taulut, jotka olivat esillä yrityksessä. Arvotaulut oli luotu ja sijoitettu henkilöstön taukopaikkaan yrityksen henkilöstön omasta aloitteesta.

Arvokeskustelussa painotettiin erityisesti luottamuksen merkitystä. Se on arvona läsnä kaikessa toiminnassa ja yhteydenpidossa. Edellytys hyvän yhteistointakulttuurin luomiselle on keskinäinen luottamus. Luottamusta voidaan vahvistaa aiemmin kuvattuja hyvän johtajuuden toimintaperiaatteita noudattamalla ja varmistamalla, että henkilöstölle luvatut asiat kyetään lunastamaan. Asiat ja päätökset on perusteltava hyvin ja luotettavasti. Tasapuolinen kohtelu ja oikeudenmukainen toiminta vaikuttavat luottamuksen vahvistumiseen.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET

Strategian tarkasteluun paneudutaan yrityksissä huolellisesti ja aikaa käyttäen. Voidaan sanoa, että strategiatyö on aina läsnä ja yrityksen toimintaa ja tavoitteita arvioidaan usein. Uusia liiketoimintamahdollisuuksia etsitään, ja yrityksen toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia suhteessa toimintaan arvioidaan aktiivisesti. Yritysten toimintaan vaikuttavat useat toimintaympäristössä esiintyvät tekijät, joiden tilannetta esiteltiin aiemmin taulukossa 1 (Elinkeinoelämän keskusliitto EK). Kotimaisen toimintaympäristön lisäksi strategiaan vaikuttavia tekijöitä haettiin poikkeuksetta myös kansainvälisistä trendeistä ja suuntauksista. Halu kasvuun ja kansainvälistymiseen oli selkeästi havaittavissa. Haastattelussa annetut vastaukset vahvistivat sekä teorian tietoa että käytännön kautta saatua käsitystä yritysten strategiatyöstä ja sen merkityksestä.

Sen sijaan työsuhdeasioiden soveltamisessa paikallisesti sopien esiintyi selkeästi haasteita. Ongelmat olivat pääasiassa kahdenlaisia. Yhtäältä tarjolla olevia työsuhdeasioiden hoitamisen vaihtoehtoja ja joustoja ei kyetty hyödyntämään toivotulla tavalla johtuen pääasiallisesti toimimattomasta neuvottelukulttuurista. Toisaalta strategian ja sovellettavien työsuhdeasioiden välisen yhteyden merkitystä eivät johdon edustajat tunnistanee riittävästi, joten panostukset olivat jääneet vaillinaisiksi.

Haastatteluissa esiin tulleiden toimimattoman neuvottelukulttuuriin liittyvien ongelmien taustalla saattavat olla työpaikan vahvat työnantaja- ja työntekijäpuolen asetelmat. Kyse voi olla piilo-organisaatiosta, jota käsiteltiin opinnäytetyön alkuosassa. Vastakkainasettelusta johtuen toisen osapuolen näkökulmia ei kyetä huomioimaan täysipainoisesti. Yhteistoimintaa hankaloittaa yleensä myös luottamuspuula. Luottamuksen rakentaminen on keskeistä, joten kokeilut neuvottelukulttuurin kehittämiseksi eivät johda tuloksiin, jos vastapuoli epäilee toisen motiiveja. Luottamusta rakentaa lisäämällä yhteistoimintaa yrityksen johdon ja henkilöstön välillä. Henkilöstön osallistumisella keskusteluun on saavutettu hyviä tuloksia.

Yrityksissä, joissa työsuhdeasioiden ja strategian välisen yhteyden merkitystä ei tunnistettu, olisi hyödyllistä tarkastella työvoimakustannustensa osuutta yrityksen jalostusarvosta. Panostuksia työsuhdeasioiden yrityskohtaisten ratkaisujen toteuttamiseksi kannattaa lisätä, sillä ne tuovat säästöjä jo pelkästään investointien tehostumisen ja työajan oikein kohdentamisen kautta. Teknologiateollisuuden tekemän tiedustelun mukaan työvoimakustannusten osuus yrityksen kustannusrakenteessa on huomattava (kuva 8). Investoinnit saadaan kannattamaan paremmin, kun henkilöstön toimintaa ohjataan suunnitelmallisesti ja strategialähtöisesti. Yrityksessä on valittava toteutettavaksi ne työsuhdeasioiden käytännöt, jotka mahdollistavat sujuvan ja tuloksellisen toiminnan. Joustavien työaikajärjestelyjen, palkkauksen ja palkitsemisen ja yhteistoiminnan parantumisessa hyötyjiä ovat niin yritys kuin sen henkilöstökin. Toimivan työsuhdeasiain kokonaisuuden myötä on mahdollista lisätä tuottavuutta, joustavuutta ja aikaansaada työhyvinvointia.

Opinnäytetyön aiheen kirkastamiseksi laadittiin kolmio (liite 2). Kolmion eri osat kuvastavat strategian viemistä käytäntöön kokonaisuutena. Kolmion keskellä oleva vaaleampi osio täydentyi haastattelujen kuluessa kysymyssanoilla "miksi, miten, milloin ja kuka". Nämä kysymykset ovat sellaiset, jotka yrityksessä on esitettävä, kun etsitään oikeaa toimintatapaa työsuhdeasioiden toteuttamiseksi. On selvitetävä perusteet, miksi tehdään, ja miten päätetyt toimet toteutetaan. Näiden toimien toteuttamiselle on laadittava aikataulullinen suunnitelma sekä määriteltävä vastuulliset henkilöt.

Yrityksen strategian mukaisten työsuhdeasioiden käyttöönotto helpottuu, jos henkilöstö tunnistaa yhteiset strategiset tavoitteet. Kuten strategiaa käsittelevässä luvussa todettiin, strategian jalkautuksen onnistumisesta on paljon kiinni se, miten hyvin yhteistoiminnassa asioita voidaan käsitellä. Toimivampaa yhteistoimintaa tavoiteltaessa tavoitteiden käsittelyn tulee olla vuorovaikutteista ja sen on tapahduttava hyvässä hengessä ja molemminpuolisen luottamuksen vallitessa. Strategisia tavoitteita on hyvä käsitellä usein ja erilaisista näkökulmista yhdessä henkilöstön kanssa.

5.1 Suositus työsuhteasioiden ja yhteistoiminnan tilanteen arvioinnista

Yritysjohdon on hyvä tiedostaa, mikä on työsuhteasioiden toteuttamisen ja yhteistoiminnan nykytilanne yrityksessä. Tilanteen analysoimista helpottamaan opinnäytetyöhön koottiin arviointiportaatt. Arviointiportaiden avulla yrityksessä vallitsevasta tilanteesta voidaan tehdä nopea kokonaisarvio. Portaikossa on kuvattu nousevat kehitysvaiheet siten, että alimmalla portaalla tilanne on heikoin. Tällöin yrityksessä työsuhteasioiden hoitaminen on perustasolla ja toteutettavat ratkaisut ovat lain ja asetusten mukaiset. Johto tekee strategiatyötä, mutta se ei varmista tavoitteiden siirtymistä yrityksen päivittäiseen henkilöstöjohtamisen käytäntöihin. Strategiaa ei juurikaan avata, mistä johtuen henkilöstö ei tiedä tavoitteita. Yhteisten asioiden käsittelyn puuttuminen johtaa lisäksi toimimattomaan neuvottelukulttuuriin. (Kuva 9 ja liite 5.)



Kuva 9. Työsuhteasioiden ja yhteistoiminnan tilan arviointiportaatt (Mukaiilu. Helsilä & Salojärvi, 239.)

Yritykselle, jossa arvioidaan tilanteen olevan kuvassa 9 alhaisimmilla portailla kuvatusen kaltainen, on etua ryhtyä toimiin tilanteen parantamiseksi ja määritellä tavoiteltava tila. Tilannetta lähdetään korjaamaan määrätietoisin ja suunnitelmallisin askelin, ja tavoitteeksi asetetaan siirtyä seuraavalle porrastasolle. Työ

on pitkäjänteistä. Tehtävät toimet kohdistuvat erityisesti yhteistyön kehittämisen ja vuoropuhelun lisäämiseen. Edistyttyäessä ja siirryttyäessä kohti seuraavaa, ja lopulta ylintä porrasta, saavutetaan niitä hyötyjä, joita lisääntyvän yhteistoiminnan myötä on mahdollista saavuttaa. Huomattavaa on, että myös tässä asiassa johdon esimerkki ja panostus ovat edellytys onnistumiselle. Lisääntyvä yhteistoiminta ja joustavat työsuhdeasiat ovat myös henkilöstölle etu. Kuva 9 on myös opinnäytetyön liitteenä (liite 4).

5.2 Strategiaa tukevien työsuhdeasioiden toteuttaminen

Yritys voi toteuttaa työsuhdeasiat perinteisesti ja joustamattomasti, jolloin tarjolla olevat hyödyt jäävät saamatta. Varmistamalla, että työsuhdeasiat on johdettu yrityksen strategiasta, ja että ne tukevat yrityksen omia tavoitteita, hyötyjiä ovat sekä yritys että sen henkilöstö. Joustava ja hyvinvoiva yritys on kannattava, mikä varmistaa osaltaan työpaikkojen säilymisen.

Strategiaa tukevien työsuhdeasioiden tarkastelemista helpottamaan laadittiin aivan uudenlainen taulukko, jossa on yhdistettynä opinnäytetyön aiheeseen liittyvä teoria sekä haastattelujen yhteydessä kerätty tieto ja käytännön kokemukset (liite 5). Taulukko toimii oppaana, kun halutaan pohtia sopivia työsuhdeasioiden kehittämiskohteita ja etsiä vaihtoehtoja yrityskohtaisille työsuhdeasioiden ratkaisuille strategisten tavoitteiden näkökulmasta.

Taulukkoon koottiin haastatteluissa esiin nousseet strategiset menestystekijät sekä niiden taustalla havaitut avainhaasteet (liite 5). Taulukkoa täydennettiin kuhunkin menestystekijään liittyvällä kolmella työsuhdeasialla. Menestystekijät ovat tekijöitä, jotka arvotettiin yritystoiminnan kannalta keskeisiksi kokonaisuuksiksi. Avainhaasteilla on kuvattu havaittuja aiheita, joita yrityksissä on ollut tarvetta kehittää ja parantaa. Juuri näihin avainhaasteisiin on voitu vaikuttaa työsuhdeasioiden, eli joustavien työaikajärjestelyjen, palkkauksen ja palkitsemisen ja hyvän yhteistoiminnan avulla. Kutakin edellä mainittua kolmea työsuhdeasiaa täydennettiin näkökulmilla, joilla kuvataan niitä seikkoja, joihin kyseisellä työsuhdeasialla on mahdollista vaikuttaa. (Liite 5.) Liitteen 5 taulukko jaettiin nel-

jään osatauluktoon (taulukot 4-7), jotta taulukon tarkoitusta voitiin avata paremmin menestystekijöittäin.

Taulukkoa (taulukot 4–7, tai liite 5) voidaan käyttää apuna valittaessa kehityskohteiksi sellaisia yrityksen avainhaasteita, joita halutaan kehittää. Kohteita voidaan valita yksi tai useampia. Valittujen avainhaasteiden ratkaisemiseksi tarkasteltavaksi valitaan työsuhdeasioista soveltuvin ratkaisu. Valittuja toteuttamistoimenpiteitä voidaan tehdä yrityksen tavoitteen mukaisesti joko yksittäin, tai soveltuvien osin myös yhtäaikaaisesti. Toteutettavat toimet on hyvä suunnitella huolellisesti ja varmistaa, että tehtävät toimet ovat linjassa yrityksen strategian kanssa. Asioiden riittävä käsittely yhdessä henkilöstön, tai henkilöstön edustajien kanssa, lisää onnistumisen mahdollisuuksia merkittävästi.

5.2.1 Asiakkaat ja asiakkuudet

Asiakassuhteiden ja asiakkuuksien hyvä hoitaminen on yrityksille ensiarvoisen tärkeää. Yritys muodostuu sen henkilöstöstä, joka edustaa yritystä aina ollessaan yhteydessä asiakkaisiin ja sidosryhmien edustajiin. Yrityskohtaisilla työsuhdeasioilla voidaan osaltaan varmistaa, että asiakkuuksiin liittyviin strategiaan tavoitteisiin voidaan yltää. Taulukossa 4 on esitelty asiakassuhteisiin liittyviä avainhaasteita, joihin työsuhdeasioilla voidaan vaikuttaa myönteisesti.

Yrityskohtaisten työaikajärjestelyjen käyttöönotolla voidaan parantaa asiakaspalvelua. Sovittamalla työajat asiakastarpeiden mukaan, voidaan lisätä esimerkiksi myynnin ja huoltopalvelun tavoitettavuutta, jolloin asiakkaan kokemus palvelusta paranee. Työaikojen joustot mahdollistavat nopeamman reagoinnin tilauksissa tai muussa työkuormituksessa tapahtuviin muutoksiin. Kun toiminta ja tuotanto joustavat, voidaan tilausten toimitusaikoja lyhentää ja varastoa optimoida. Toimilla on vaikutusta yrityksen rahavirtoihin ja liikevaihdon kehitykseen. Erilaiset työaikajoustot lisäävät työtyytyväisyyttä vaikuttaen myönteisesti yrityksen ilmapiiriin, mikä sekin näkyy asiakaspalvelussa. (Taulukko 4.)

TAULUKKO 4. Asiakkaat ja asiakkuudet

Strateginen menestystekijä	Avainhaaste / kehittämiskohde	Työsuhdeasiat / näkökulma, voidaan vaikuttaa
Asiakkaat ja asiakkuudet <ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen • Laadukas ja tulokselinen myyntityö • Osaava henkilöstö • Yrityksen imago 	<ul style="list-style-type: none"> • Kilpailukyky • Asiakastyytyväisyys ja -palautteet • Liikevaihdon kehitys • Kiinnostavuus työpaikkana • Rekrytointien onnistuminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Joustavat työaikajärjestelyt <ul style="list-style-type: none"> ○ toimitusvarmuuden parantaminen ○ toimitusaikojen lyhentäminen ○ osaajien saatavuuden parantaminen • Palkkaus ja palkitseminen <ul style="list-style-type: none"> ○ strategian mukaisten käytäntöjen vahvistaminen ○ avainhenkilöiden sitouttaminen ○ kiinnostavuus työpaikkana lisääntyy • Yhteistoiminta <ul style="list-style-type: none"> ○ osaamisen kehittäminen ja koulutus ○ sisäisen viestinnän kehittäminen ○ lisääntynyt työtyytyväisyys ○ yhteinen työpaikka - yhteinen tavoite, näkyvyys asiakkaalle

Palkkauksen ja palkitsemisen avulla voidaan vahvistaa hyviä toimintatapoja ja käytäntöjä yrityksessä. Tällöin kiinnitetään huomiota strategisten tavoitteiden kannalta oikeansuuntaisen toimintaan. Oikeudenmukaisella palkkauksella voidaan sitouttaa yrityksen avainhenkilöitä ja ohjata työn kannalta oikeat osaajat oikeisiin työtehtäviin. (Taulukko 4.)

Yrityksen strategisten tavoitteiden käsittely asiakasnäkökulmasta parantaa osaltaan yhteistoimintaa. Monipuolinen yhteistoiminta kehittää sisäistä viestintää, mikä kehittyvän tiedonkulun myötä parantaa asiakassuhteiden hoitamisen kautta saatavan palautteen hyödyntämistä. Yrityksessä vallitseva hyvä ilmapiiri motivoi henkilöstöä ja näkyy asiakkaalle myönteisesti. (Taulukko 4.)

5.2.2 Joustavuus ja kilpailukyky

Taulukossa 5 tarkastellaan yritysten avainhaasteita sekä niihin liittyviä työsuhdeasioiden näkökulmia, kun menestystekijänä on joustavuus ja kilpailukyky.

Yrityksen tarpeisiin sopivien joustavien työaikajärjestelyjen käyttöönotolla voidaan tehostaa laiteresurssien käyttöä ja lisätä yrityksen kilpailukykyä ja tuottavuutta. Kysynnässä tapahtuviin muutoksiin pystytään reagoimaan paremmin jo ennakolta, kun toiminta on joustavaa. Joustot lisäävät myös henkilöstön työtyytyväisyyttä. Mahdollisuuksia työajan lyhentämiseen on monia. Esimerkiksi yrityksessä, jossa työajan lyhennysvapaita päätettiin yhteisellä päätöksellä käyttää viikoittaisen työajan lyhentämiseen hiljaisempina sesonkiaikoina, ollaan molemmin puolin tyytyväisiä. (Taulukko 5.)

TAULUKKO 5. Joustavuus ja kilpailukyky

Strateginen menestystekijä	Avainhaaste / kehittämiskohde	Työsuhdeasiat / näkökulma, voidaan vaikuttaa
Joustavuus ja kilpailukyky <ul style="list-style-type: none"> Resurssien tehokkaampi käyttö Työaikojen joustot ja joustava tuotanto Asiakastytytyväisyys Varaston optimointi 	<ul style="list-style-type: none"> Tuottavuus Tehokkuus Kilpailukyky Toiminnan tulos Rekrytoinnit Työtyytyväisyys 	<ul style="list-style-type: none"> Joustavat työaikajärjestelyt <ul style="list-style-type: none"> reagointi tilauskannan muutoksiin ruuhkahuippujen tasaaminen työnteon oikea-aikaisuus Palkkaus ja palkitseminen <ul style="list-style-type: none"> oikeudenmukainen palkkaus toiminnan tavoitteellinen kehittäminen strategian mukaiset aloitteet yrityskohtaisuuden varmistaminen Yhteistoiminta <ul style="list-style-type: none"> työn ja toiminnan kehittäminen tavoitteiden selkeyttäminen oikeudenmukaiset pelisäännöt tiedonkulun parantaminen

Yrityksen strategiaa tukeva ja oikeudenmukainen palkitseminen lisää henkilöstön työtyytyväisyyttä ja sitoutumista työhönsä. Palkitsemiskokonaisuuden tulee olla suunnitelmallinen ja tukea yrityksen tavoitteita ja ohjata henkilöstön toimintaa kohti työn ja toiminnan kehittämistä. Esimerkiksi strategian mukaisista aloitteista palkitseminen innostaa etsimään ratkaisuja työpaikalla esiintyviin avainhaasteisiin. Yrityskohtaisesti mietityn joustavan palkkapolitiikan merkitys henkilöstölle on suuri. (Taulukko 5.)

Panostukset yhteistoiminnan kehittämiseen lisäävät keskinäistä vuoropuhelua, mikä helpottaa strategisten tavoitteiden jalkauttamista ja parantaa tiedonkulkua

johdon ja henkilöstön välillä. Henkilöstön tietoisuus strategisista tavoitteista lisääntyy ja tavoitteet selkeytyvät. Panostukset yhteistoimintaan näkyvät yhteishengen paranemisena, millä on positiivisia vaikutuksia joustavuuteen ja kilpailukykyisyyteen. (Taulukko 5.)

5.2.3 Teknologinen osaaminen ja laatu

Teknologinen osaaminen ja laatu ovat yksi yrityksen keskeisistä strategisista menestystekijöistä. Taulukossa 6 on kuvattu, kuinka näiden menestystekijöiden tilannetta voidaan parantaa tarkastelemalla taulukossa mainittuja avainhaasteita ja etsimällä niihin soveltuvat strategiaa tukevat työsuhteasioiden ratkaisut.

Yrityksen työaikakäytännöillä on usein suuri merkitys työntekijälle. Erityisesti uusia avainhenkilöitä etsittäessä saattavat joustavat työajat ja esimerkiksi etätyöskentelyn mahdollisuudet ratkaista, miten rekrytoinnissa onnistutaan. Joustamalla työajoista yrityksen henkilöstöä voidaan kannustaa kehittämään omaa osaamistaan, millä on etua myös yritykselle. (Taulukko 6.)

TAULUKKO 6. Teknologinen osaaminen ja laatu

Strateginen menestystekijä	Avainhaaste / kehittämiskohde	Työsuhteasiat / näkökulma, voidaan vaikuttaa
Teknologinen osaaminen ja laatu <ul style="list-style-type: none"> • Tuoteosaaminen • Tutkimuksen ja tuotekehityksen tuloksellisuus • Osaavan henkilöstön varmistaminen • Oikeat henkilöt oikeissa paikoissa • Onnistuneet rekrytoinnit 	<ul style="list-style-type: none"> • Tutkimus ja tuotekehitys • Kilpailukyky • Tuottavuus • Laatupoikkeamat • Osaajien saatavuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Joustavat työaikajärjestelyt <ul style="list-style-type: none"> ○ osaajien saatavuus ○ henkilöstön kehittäminen ja urakehitysmahdollisuudet • Palkkaus ja palkitseminen <ul style="list-style-type: none"> ○ tutkimuksen ja tuotekehityksen tuloksellisuus ○ henkilöstön sitoutuminen ○ osaajien saatavuus ○ oikeudenmukainen palkkaus ○ koulutusmahdollisuudet • Yhteistoiminta <ul style="list-style-type: none"> ○ tavoitteiden selkeyttäminen ○ osaamisen kehittäminen ○ laadullinen kehittäminen ○ tiedon siirtymisen varmistaminen ○ luottamuksen parantaminen

Oikeudenmukaisella ja strategiaa tukevalla palkkauksella ja palkitsemisella on toimintaa ohjaava vaikutus. Teknologisten ja laadullisten tavoitteiden toteutuksesta voidaan edistää palkitsemalla hyvistä suorituksista ja saavutuksista. Yksi palkitsemisen tavoista on mahdollisuus kouluttautua. Lisäämällä esimerkiksi avainhenkilöiden koulutusta yrityksen mahdollisuudet saavuttaa teknisiä innovaatioita kasvavat. Myös palkkauksen ja palkitsemisen yrityskohtaiset käytännöt toteutetaan suunnitelmallisesti ja niin, että ne tukevat strategisia tavoitteita. (Taulukko 6.)

Lisääntyvän yhteistoiminnan myötä ja riittävällä asioiden käsittelyllä voidaan varmistaa, että tavoitteet on ymmärretty oikealla tavalla. Kun yrityksen tavoitteet ymmärretään, henkilöstön mahdollisuudet osallistua yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen oman toiminnan kehittämisen kautta paranevat. Asioiden avoin käsittely parantaa luottamusta. (Taulukko 6.)

5.2.4 Hyvä johtajuus ja yhteistoiminta

Strategisina menestystekijöinä hyvä johtajuus ja yhteistoiminta ovat tärkeitä, sillä tavoitteiden toteutuessa ne luovat yhdessä lujan pohjan yrityksen toiminnan sujuvuudelle ja hyvälle yhteistoiminnalle. Taulukossa 7 on nostettu esiin niitä työsuhteasioiden näkökulmia, joiden avulla voidaan parantaa kehittämiskohteina mainittuja aiheita.

Joustavat ja monipuoliset työaikajärjestelyt voidaan ottaa käyttöön yrityksessä esiintyvien tarpeiden mukaisesti. Työaikojen järjestämisessä voidaan huomioida työnteon vaihtelevuus sekä kuormitustekijät, joilla on vaikutusta työviihtyvyyteen ja työturvallisuuteen. Monipuoliset työajat auttavat eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden työntekomahdollisuuksia. Joustojen avulla voidaan torjua myös tarpeettomia poissaoloja. Jos työtä tehdään tiimeissä, tai pareittain, voidaan työaikoja sovittaa esimerkiksi lomittain. (Taulukko 7.)

TAULUKKO 7. Hyvä johtajuus ja yhteistoiminta

Strateginen menestystekijä	Avainhaaste / kehittämiskohde	Työsuhdeasiat / näkökulma, voidaan vaikuttaa
Hyvä johtajuus ja yhteistoiminta <ul style="list-style-type: none"> • Toimiva työyhteisö • Henkilöstön sitoutuminen • Työhyvinvoinnin parantaminen • Työturvallisuuden parantaminen • Toimiva sisäinen viestintä • Oikeudenmukaisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Paikallisen sopiminen • Työtyytyväisyys • Toiminnan kehittäminen • Sisäisten ristiriitojen määrä • Sairaspoissaolojen määrä • Motivointi • Työturvallisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Joustavat työaikajärjestelyt <ul style="list-style-type: none"> ○ monipuoliset työajat ○ yksilölliset työaikajoustot ○ pari- ja tiimityöskentelymahdollisuudet ○ poissaolojen määrän vähentäminen • Palkkaus ja palkitseminen <ul style="list-style-type: none"> ○ strategian mukainen toiminta ○ työnteon tavoitteellisuuden tukeminen ○ hyvät suoritukset ○ työsuhteen muut edut • Yhteistoiminta <ul style="list-style-type: none"> ○ strategian jalkauttaminen ○ prosessien kehittäminen ○ paikallinen sopiminen ○ luottamuksen parantaminen ○ mentorointi ○ työryhmytyöskentelyn ja tiimityön kehittäminen

Palkkauksen ja palkitsemisen avulla tuetaan strategian mukaista toimintaa, jolloin malli hyvästä ja toivotusta tavasta toimia tulee näkyväksi. Jos tavoitteena on esimerkiksi työturvallisuuden parantaminen, voidaan tässä asiassa kunnostautunut ehdotus palkita. Jos yrityksessä esiintyy ristiriitoja, voidaan hyvän työilmapiirin eteen työtä tehneitä henkilöitä huomioida. On hyvä muistaa, että palkitsemisen keinoja on useita, niin aineellisia kuin aineettomiakin. Palkitsemista voista on kerrottu aiemmin kohdassa "Palkkaus ja palkitseminen tavoitteiden mukaisesti". (Taulukko 7.)

Strategian jalkauttamisessa johdon näyttämä esimerkki on tärkeä. Strategiaa käsitellään yhteistoiminnassa riittävän usein, jotta voidaan varmistua, että koko henkilöstö sisäistää yhteiset tavoitteet. Strategiaa, tai muuta yrityksen toimintaa edistävää asiaa, voidaan käsitellä lisäksi erilaisissa tiimeissä ja ryhmissä, mikä edistää samalla myös yhteistoiminnan kehittymistä. Toiminnan kehittämisen tulee olla suunnitelmallista ja pitkäjänteistä. Tarjoamalla henkilöstölle hyvää ja oikeudenmukaista johtamista edistetään toimivan työyhteisön syntymistä ja lisä-

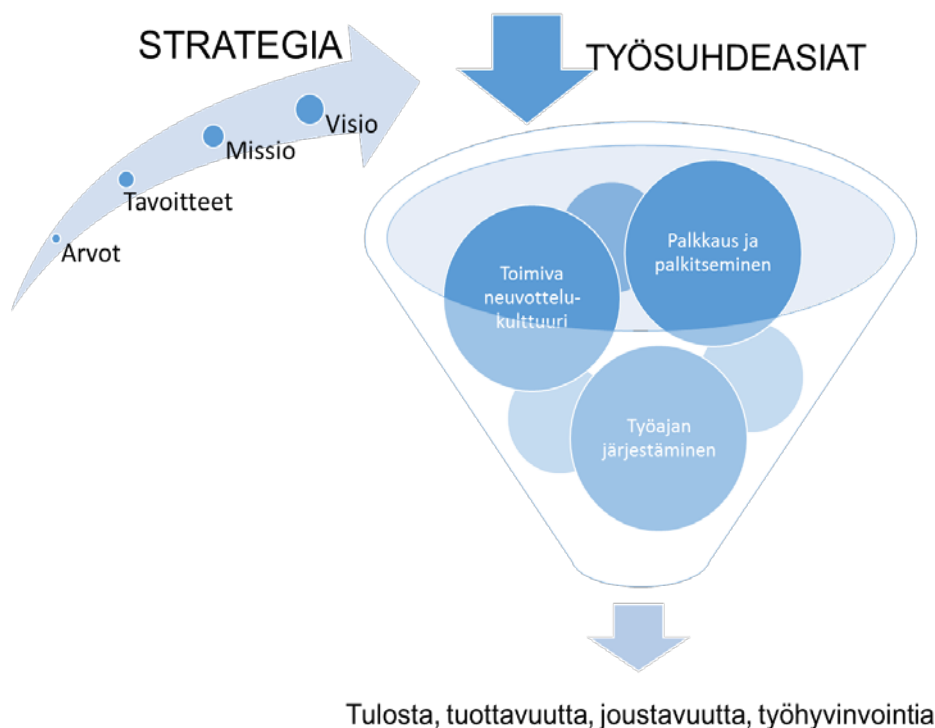
tään työtyytyväisyyttä. Kun työyhteisön keskinäiset suhteet ovat hyvät ja toimivat, työ sujuu. Henkilöstön mielipiteiden huomiointi ja vaikutusmahdollisuudet lisäävät motivaatiota ja työpaikan hyvää ilmapiiriä. Yrityksessä, jossa yhteistointi on hyvällä tasolla, mahdollisuudet paikalliseen sopimiseen ovat hyvät. (Taulukko 7.)

5.3 Työsuhdeasioilla saavutetaan merkittäviä etuja

Opinnäytetyön johdannossa kerrottiin Teknologiateollisuuden näkemyksestä, jonka mukaan työsuhdeasioiden toteuttamisessa yrityksen strategian mukaisesti on kehitettävää. Näkemys sai tukea haastatteluissa, joissa toivottiin, että työsuhdeasioiden ratkaisuihin voitaisiin sopia yhdessä henkilöstön kanssa nykyistä useammin. Alussa viitattiin myös Taloustutkimuksen kyselyn tuloksiin, joiden mukaan yrityksen henkilöstö ei ymmärrä strategiaa. Tätä näkemystä ei voitu haastatteluissa täysin vahvistaa, sillä henkilöstö ymmärtää strategian kukin omalla tavallaan. Mutta ymmärtääkö se strategian oikealla tavalla? Yritysten tavat kertoa strategisista tavoitteista, yhdistettynä käsittelykertojen määrään ja toimien suunnitelmallisuuteen, vaikuttavat merkittävästi lopputulokseen. Edellä kuvatuilla yritysten haasteilla toteuttaa työsuhdeasioita tavoitteellisesti sekä henkilöstön tavalla ymmärtää strategiaa on yhteys. Yrityksen johto toteuttaisi yrityksen tavoitteisiin sopivia työsuhdeasioiden ratkaisuja, mutta henkilöstö saattaa vastustaa niiden käyttöönottoa. Paikalliset näkökulmat huomiovilla ratkaisuilla olisi etua molemmille osapuolille. On siis lisättävä yhteistoiminnallista asioiden käsittelyä ja astuttava epämukavuusalueelle, eli pois tutusta tekemisestä. Mitä enemmän asioita käsitellään yrityksessä yhteisesti strategian näkökulmasta, sitä varmemmin käsitykset ovat yhteneväiset. Haastatteluissa saatiin vahvistus sille, että lisäämällä vuoropuhelua yrityskohtaisia ratkaisuja voidaan toteuttaa.

On eduksi, mikäli strategialla on selkeä yhteys henkilöstön johtamisen käytäntöihin ja työsuhdeasioihin. Sovellettavat työsuhdeasiat ja käytettävät järjestelmät valitaan yrityksen omista lähtökohdista strategiaa tukien. Käytettäviä keino-

ja on useita, jotka onnistuneesti toteuttamalla mahdollistavat yritykselle kilpailukyvyyn ja tuottavuuden lisääntymisen ja joustavan toiminnan. Kun varmistetaan, että sekä tehtävät toimet että näkyvät tavoitteet ovat strategian mukaiset ja yhteistoiminta on sujuvaa, edistää se henkilöstön työhyvinvointia. (Kuva 10.)



Kuva 10. Strategian mukaisten työsuhteasioiden hyödyt

Edellä kuvassa 10 ovat kiteytettyinä opinnäytetyön johtopäätökset. Kuvassa on esitetty, miten työsuhteasiat johdetaan yrityksen omista lähtökohdista arvot, tavoitteet, missio ja visio tunnistaen. Ottamalla henkilöstöjohtaminen tiukemmin osaksi strategian toteuttamista, ja antamalla henkilöstölle mahdollisuudet vaikuttaa yrityksen toimintaan ja yhteisiin asioihin, saavutetaan merkittäviä hyötyjä. Kuten aiemmin todettiin, yrityksen toiminnan ohjaamiseksi toteutettavien työsuhteasioiden tarkastelu suhteessa strategiaan on kannattavaa. Joustavien työsuhteasioiden ratkaisujen toteuttaminen helpottuu, kun lisätään asioiden yhteistä käsittelyä ja vuoropuhelua. Strategian laadintavastuu ja päätösvalta toteutettavista toimista on yrityksen johdolla. Strategian toteuttamiseen tarvitaan koko henkilöstö.

6 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten yrityksissä työsuhdeasiat on johdettu yrityksen strategiasta. Opinnäytetyön alkuosassa kuvattiin yrityksen strategian ja sen jalkauttamisen merkitystä. Keskeisintä yrityksen toiminnan suunnittamisen kannalta ovat hyvä strategia ja onnistunut strategiatyö. Yrityksen strategiaan sisältyvät arvot, tavoitteet, yrityksen elämäntehtävä (missio) ja tavoite (visio), jotka ohjaavat toimintaa ja niiden tulee näkyä yrityksen päivittäisessä työn tekemisessä. Hyvä strategia on toteuttamiskelpoinen ja ymmärrettävä ja se antaa yrityksen toiminnalle tarkoituksen. Yrityksen kannattaa panostaa strategiaansa jalkauttamiseen, sillä henkilöstölle strategia kirkastaa työtekemisen tarkoituksen ja antaa merkityksen. Strategia määritellään aina yrityskohtaisesti, joten on selvää, että myös yrityksessä sovellettavien työsuhdeasioiden ratkaisujen tulee olla yksilölliset. Tästä syystä yhtä yksittäistä mallia työsuhdeasioiden johtamiseksi strategiasta ei voitu antaa.

Työsuhdeasioista opinnäytetyössä tarkasteltiin kolmea aihetta: joustavat työaika- ja järjestelyt, palkkaus ja palkitseminen sekä yhteistoiminta. Nämä kolme työsuhdeasioiden aihealuetta ovat keskeiset yritysten pohtiessa strategian mukaisen työsuhdeasioiden toteuttamista. Yritysten tulisi panostaa omaa strategiaansa tukeviin paikallisiin sopimiseen nykyistä enemmän. On etua, jos henkilöstö otetaan aktiivisesti mukaan keskusteluihin yrityksen tilanteesta ja tavoitteesta. Yhteinen asioiden käsittely ei tarkoita päätäntävällän siirtymistä pois yrityksen johdolta, vaan käsittelyn tarkoituksena on lisätä henkilöstön tietoutta yrityksen toiminnan tavoitteista. Henkilöstön on helpompi ymmärtää yrityksen tavoitteet, jos niitä käsitellään sekä yrityksen näkökulmasta että myös yksittäisen työntekijän työn kannalta. Myös visuaalisin keinoin voitaisiin nostaa esiin hyviä käytännön esimerkkejä, tuotteita ja tavoitteita. Strategian jalkauttamisen helpottamiseksi on hyödyllistä, mikäli henkilöstölle tarjotaan mahdollisuutta parantaa osaamistaan talouden tunnuslukujen tulkitsemisessä. Syy ja seuraussuhteet ovat silloin helpompi ymmärtää, ja paikallisen sopimisen onnistumismahdollisuudet lisääntyvät.

Yrityskohtaiseen tarpeeseen soveltuvien työsuhdeasioiden käytäntöjen valitsemiseksi ja toteuttamiseksi yritysjohto tarvitsee lisää työsuhdeasioihin liittyvää tietoutta ja koulutusta. Myös strategiaa tukevien työsuhdeasioiden toteuttamisen yritykselle tuomia taloudellisia ja käytännön etuja tulisi nostaa esille nykyistä enemmän. Tietous kustannussäästömahdollisuuksista lisäisi johdon kiinnostusta parantaa työsuhdeasioiden tilaa yrityksessään. Esimerkit hyvistä toteutetuista ratkaisuista vahvistaisivat käsitystä paikallisen sopimisen eduista.

Opinnäytetyön tuloksena muokkautui yrityskohtaisen tilanteen tarkastelemiseen ja tavoitteiden määrittelyyn soveltuva arviointiportaikko (liite 4), joissa on viidelle nousevalle portaalle ovat kuvattuina eri kehitysvaiheet. Alemmalta portaalta ylemmäs voidaan siirtyä, kun yhteistoimintaa aletaan kehittää palanen kerrallaan ja toteutetaan määrätietoisesti pitkäjänteistä kehittämissuunnitelmaa. Suunnitelman tulee tukea strategisia tavoitteita.

Yritysten soveltamista työsuhdeasioiden käytännöistä ei voida antaa yleistä toteutusmallia, sillä sovellutuksia ei voi sellaisenaan kopioida yrityksestä toiseen. Ratkaisujen tulee olla yrityskohtaiset. Valmiin mallin sijaan opinnäytetyön tuloksena syntyi uudenlainen strategisia menestystekijöitä tukevat työsuhdeasiat - taulukko (liite 5). Taulukossa yhdistyvät aiheeseen liittyvä teoria, vankka kokemuspohja sekä opinnäytetyön aikana tehdyissä haastatteluissa esiin nousseisiin yritysten painottamiin menestystekijöihin ja avainhaasteisiin sekä kolmeen työsuhdeasian kokonaisuuteen liittyvät tulokset. Taulukon tarkoituksena on helpottaa sopivien työsuhdeasioiden ratkaisujen valintaa sen jälkeen, kun tilannekartoitus on tehty.

Opinnäytetyössä keskityttiin tarkastelemaan työsuhdeasioita strategian toteuttamisen näkökulmasta erityisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Työn tuloksia voivat kuitenkin hyödyntää kaikki yritykset, jotka haluavat tarkastella toteuttamiensa työsuhdeasioiden strategianmukaisuutta ja etsiä uusia toteuttamismahdollisuuksia. Tästä syystä työn rajaaminen pk-yrityksiin saattoi olla turhaa. Onnistuneen henkilöstöyhteistyön perustana on luottamus ja oikeudenmukaisuus riippumatta yrityksen koosta. Kaikelle yritystoiminnalle eduksi on hyvä

yhteistoiminta ja ennen kaikkea yhteinen tavoite. Yhteistyöllä saavutetaan tuloksia.

Tämän opinnäytetyön kirjoittamisprosessin aikana Suomessa virisi keskustelu paikallisen sopimisen merkityksestä yritysten kilpailukyvyn parantamisessa. Maan hallitus on asettanut tavoitteekseen edistää paikallista sopimista. Hallituksen tavoite on hyvin samansuuntainen tämän opinnäytetyön lopputulosten kanssa. Opinnäytetyön valmistumiseen mennessä päätöksiä ei ollut vielä toteutettu.

LÄHTEET

Ala-Mutka, J. P. 2008. Strategiamalli. Economica-sarja. Talentum

Ala-Mutka J. Must-Win Battles. Viitattu 12.10.2015.

<http://www.slideshare.net/JukkaAM/mustwin-battles-as-model-of-strategy>

Elinkeinoelämän keskusliitto EK. Pk-toimintaympäristökyselyn tulokset. Viitattu 1.11.2015.
http://ek.fi/wp-content/uploads/PKtoimintaymparistokyselyraportti_lokakuu2015.pdf

Doz, Y; Kosonen, M. P. 2013. Nopea strategia. Käännös: Laukkanen, M. Alkuperäisteos Fast Strategy. How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game. 2. painos. Talentum Media Oy

Duke Corporate Education. 2005. Translating Strategy Into Action. Chicago, IL, USA: Dearborn Trade, A Kaplan Professional Company. Viitattu: 27.9.2015.
<http://site.ebrary.com.ezproxy.turkuamk.fi/lib/turkuamk/detail.action?docID=10083777>

Hakonen, N; Hakonen, A; Hulkko-Nyman, K; Ylikorkala, A. P. 2014. Palkitse taitavammin. Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineenä. 2. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy

Hakonen, N; Hakonen, A; Hulkko-Nyman, K; Ylikorkala, A. P. 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. WSOY

Hallituspartnerit ry. Viitattu 3.10.2015. <http://www.hallituspartnerit.fi/hallitustyo/>

Hannus, J. P. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. ProTalent Oy.

Helsilä, M; Salojärvi, S (toim). P. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos. Talentum Media Oy

Hirsjärvi, S; Remes, P; Sajavaara, P. P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. osin uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi

Juuti, P; Vuorela, A. P. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. PS-kustannus.

Kaplan R; Norton D. P. 2009. Strategiaverkko. Käännös: Iivonen K. Alkuperäisteos: The Execution Premium. Linkin Strategy to Operations for Competitive Advantage. Harvard Business School. Talentum Media Oy

Kamensky, M. P. 2010. Strateginen johtaminen, menestyksen timantti. 2. tarkistettu painos. Talentum Media Oy

Kamensky, M. P. 2015. Menestyksen timantti. Talentum Media Oy

Kauhanen, J. P. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOYpro Oy

Kehusmaa, K. P. 2010. Strategiatyö - organisaation voimanlähde. Helsingin seudun kauppamari. Edita Prima Oy

Mantere, S; Aaltonen, P; Ikävalko, H; Hämäläinen, V; Suominen, K; Teikari, V. P. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Kauppakamarisarja. Edita Prima

Saari, M. P. 2011. Työsuhteen pelisäännöt. 6. uudistettu painos. Talentum Media

Salminen, J. P. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Talentum Media Oy

Santalainen, T. P. 2009. Strateginen ajattelu ja toiminta. Talentum Media Oy

Talouselämä. Yritysten strategiat ovat hukassa. Viitattu 1.10.2015.
<http://www.talouselama.fi/uutiset/yritysten-strategiat-ovat-hukassa-3362930>

Taloustutkimus Oy. Viitattu 7.9.2015. <http://www.taloustutkimus.fi/k/onnistunut-strategia/>

Teknologiateollisuus ry a. Viitattu 29.8.2015.
<http://teknologiateollisuus.fi/fi/organisaatio/teknologiateollisuus-ry>

Teknologiateollisuus ry b. Viitattu 27.1.2016
<http://teknologiateollisuus.fi/fi/tyomarkkinat/tyoehtosopimukset>

Teknologiateollisuus ry c. Viitattu 4.10.2015.
<http://teknologiateollisuus.fi/fi/tyomarkkinat/kannustava-palkkaus#sthash.qZAb5BoF.dpuf>

Teknologiateollisuus ry; Metallityöväen Liitto ry a. P. 2011. Yhteiset tavoitteet - yhteinen etu. Menestykseen toimivalla vuoropuhelulla. Tammerprint Oy

Teknologiateollisuus ry; Metallityöväen Liitto ry b. P. 2014. Tulosta ja palkkaa. Tammerprint Oy

Teknologiateollisuus ry; Metallityöväen Liitto ry c. P. 2010. Toimivat työaikajärjestelyt. 5. uudistettu painos. Tammerprint Oy

Tilastokeskus. Viitattu 29.8.2015.
http://www.stat.fi/til/yrti/2013/yrti_2013_2014-09-25_laa_001_fi.html

Viitala, R. P. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy

Haastattelukysymykset

1. Miten määritätte yrityksenne strategian?

2. Mitkä ovat strategianne mukaiset keskeiset menestystekijät?

3. Mitkä työsuhdeasioiden osa-alueet tukevat mainitsemiasi strategisia tavoitteita?

4. Millaisia keinoja tarvittaisiin, jotta tavoitetilaa päästään?

5. Miten henkilöstöyhteistyöllä voidaan tukea strategisten tavoitteiden saavuttamista?

Strategiasta käytäntöön -kolmio

Opinnäytetyön aikana täydentynyt kolmio kuvaa yrityksen strategian viemistä käytäntöön. Strategian ja työsuhdeasioiden välille on rakennettava yhteys, esimerkiksi toteutussuunnitelma. Suunnitelman perustaksi voidaan esittää kysymykset: miksi, miten, milloin ja kuka. Kolmiota tarkasteltiin kunkin henkilöhaastattelun yhteydessä.

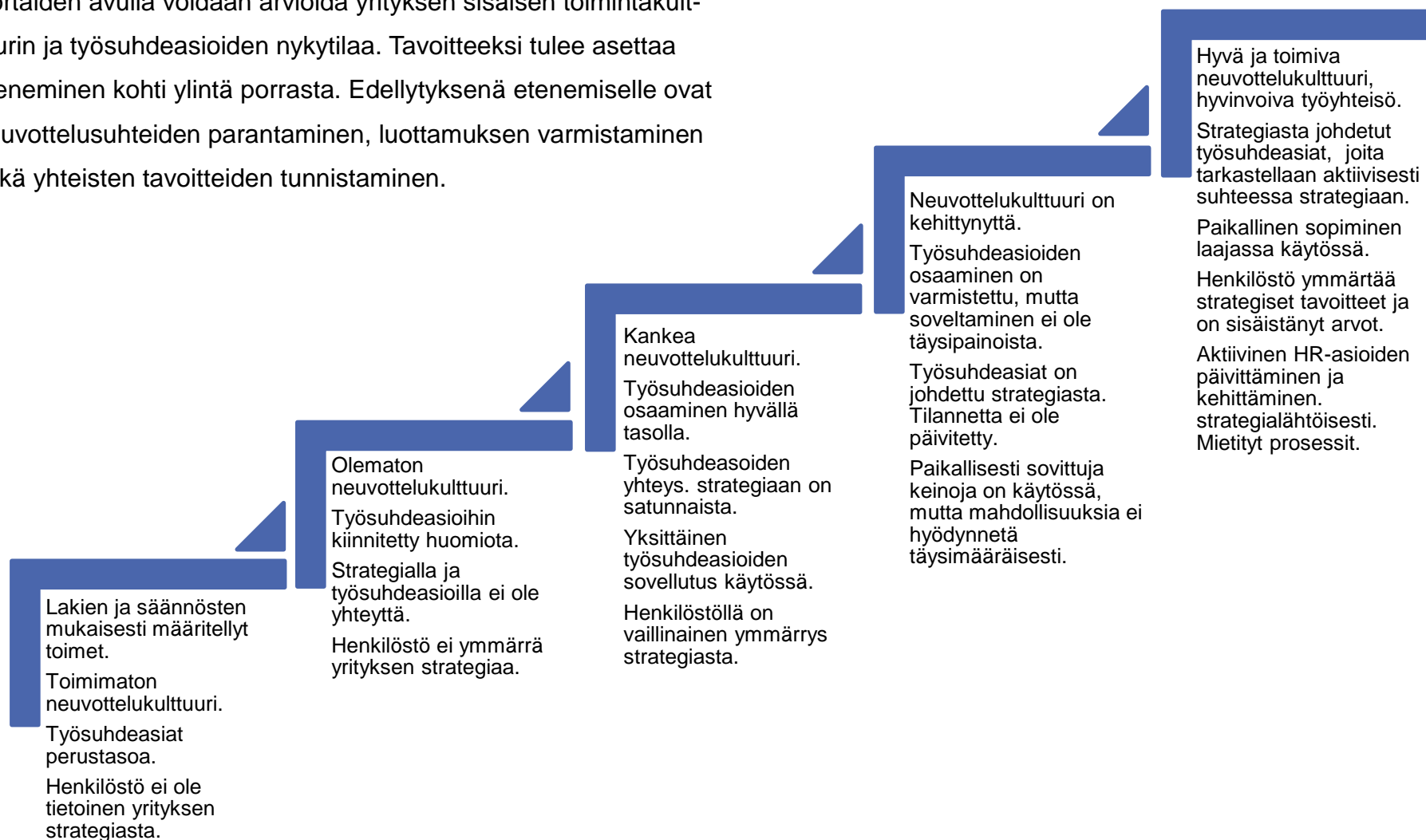


Haastatteluun osallistuneiden henkilöiden kuvaus

<i>Tehtäväkuvaus</i>	<i>Valintaperuste haastatteluun</i>
Toimitusjohtaja, omistaja-yrittäjä	Kone- ja metallituoteteollisuuden alihankintayritys ja sopimusvalmistaja. Kansainvälistyvä ja kasvava pk-yritys. Strategiaa tukevia työsuhteasioiden sovellutuksia käytössä. Yhteistoimintaa edistetty yrityksessä usein toimin.
Toimitusjohtaja	Elektroniikan sopimusvalmistaja. Omia tuotteita, joita menee vientiin. Panostuksia erityisesti tutkimukseen ja tuotekehitykseen. Pk-yritys. Strategiaa tukevia työsuhteasioiden sovellutuksia käytössä. Myös yhteistoiminnan kehittämistä runsaasti kokemusta.
Henkilöstöasiain konsultti, toimitusjohtaja	Vuosien kokemus henkilöstöjohton tehtävistä yrityksissä. Pk-yritysten henkilöstöasioiden konsultointipalvelujen tarjoaja ja yrittäjä. Vahva osaaminen strategian purkamisesta osaksi henkilöstöstrategiaa. Työskentelee parhaillaan kahdeksan yrityksen työsuhteasioiden ja henkilöstöjohtamisen parissa. Aiempi kokemuspohja on kymmenistä yrityksistä.
Aluepäälikkö	Usean vuoden kokemus teknologiateollisuuden alan yritysten työsuhdeneuvonnasta ja kouluttamisesta. Vahva, usean sadan yrityksen strategia-työn ja työsuhteasioiden käytäntöjen tuntemus. Vastuualueella tällä hetkellä n. 250 yritystä.

Työsuhdeasoiden ja yhteistoiminnan tilan arviointiporaat

Portaiden avulla voidaan arvioida yrityksen sisäisen toimintakulttuurin ja työsuhdeasioiden nykytilaa. Tavoitteeksi tulee asettaa eteneminen kohti ylintä porrasta. Edellytyksenä etenemiselle ovat neuvottelusuhteiden parantaminen, luottamuksen varmistaminen sekä yhteisten tavoitteiden tunnistaminen.



Työsuhdeasoiden ja yhteistoiminnan tilan arviointiporaat
(Mukailtu, Helsilä & Salojärvi, 239.)

Strategisia menestystekijöitä tukevat työsuhteasiat

Strateginen menestystekijä	Avainhaaste / kehittämiskohde	Työsuhteasiat / näkökulma, voidaan vaikuttaa
Asiakkaat ja asiakkuudet <ul style="list-style-type: none"> Asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen Laadukas ja tuloksellinen myyntityö Osaava henkilöstö Yrityksen imago 	<ul style="list-style-type: none"> Kilpailukyky Asiakastyytyväisyys ja -palautteet Liikevaihdon kehitys Kiinnostavuus työpaikkana Rekrytointien onnistuminen 	<ul style="list-style-type: none"> Joustavat työaikajärjestelyt <ul style="list-style-type: none"> toimitusvarmuuden parantaminen toimitusaikojen lyhentäminen osaajien saatavuuden parantaminen Palkkaus ja palkitseminen <ul style="list-style-type: none"> avainhenkilöiden sitouttaminen strategian mukaisten käytäntöjen vahvistaminen toiminnan ohjaamisen väline kiinnostavuus työpaikkana lisääntyy Yhteistoiminta <ul style="list-style-type: none"> osaamisen kehittäminen ja koulutus sisäisen viestinnän kehittäminen lisääntynyt työtyytyväisyys yhteinen työpaikka - yhteinen tavoite, näkyvyys asiakkaalle
Joustavuus ja kilpailukyky <ul style="list-style-type: none"> Resurssien tehokkaampi käyttö Työaikojen joustot ja joustava tuotanto Asiakastyytyväisyys Varaston optimointi 	<ul style="list-style-type: none"> Tuottavuus Tehokkuus Kilpailukyky Toiminnan tulos Rekrytoinnit Työtyytyväisyys 	<ul style="list-style-type: none"> Joustavat työaikajärjestelyt <ul style="list-style-type: none"> reagointi tilauskannan muutoksiin ruuhkahuippujen tasaaminen työnteon oikea-aikaisuus Palkkaus ja palkitseminen <ul style="list-style-type: none"> oikeudenmukainen palkkaus toiminnan tavoitteellinen kehittäminen strategian mukaiset aloitteet yrityskohtaisuuden varmistaminen Yhteistoiminta <ul style="list-style-type: none"> työn ja toiminnan kehittäminen tavoitteiden selkeyttäminen oikeudenmukaiset pelisäännöt tiedonkulun parantaminen
Teknologinen osaaminen ja laatuasiat <ul style="list-style-type: none"> Tuoteosaaminen Tutkimuksen ja tuotekehityksen tuloksellisuus Osaavan henkilöstön varmistaminen Oikeat henkilöt oikeissa paikoissa Onnistuneet rekrytoinnit 	<ul style="list-style-type: none"> Tutkimuksen ja tuotekehityksen tila Kilpailukyky Tuottavuus Laatupoikkeamat Osaajien saatavuus 	<ul style="list-style-type: none"> Joustavat työaikajärjestelyt <ul style="list-style-type: none"> osaajien saatavuus henkilöstön kehittäminen ja urakehitysmahdollisuudet Palkkaus ja palkitseminen <ul style="list-style-type: none"> tutkimuksen ja tuotekehityksen tuloksellisuus henkilöstön sitoutuminen osaajien saatavuus oikeudenmukainen palkkaus koulutusmahdollisuudet Yhteistoiminta <ul style="list-style-type: none"> tavoitteiden selkeyttäminen osaamisen kehittäminen laadullinen kehittäminen tiedon siirtymisen varmistaminen luottamuksen parantaminen
Hyvä johtajuus ja yhteistoiminta <ul style="list-style-type: none"> Toimiva työyhteisö Henkilöstön sitoutuminen Työhyvinvoinnin parantaminen Työturvallisuuden parantaminen Toimiva sisäinen viestintä Oikeudenmukaisuus 	<ul style="list-style-type: none"> Paikallinen sopiminen Työtyytyväisyys Toiminnan kehittäminen Sisäisten ristiriitojen määrä Sairaspoissaolojen määrä Motivointi Työturvallisuus 	<ul style="list-style-type: none"> Joustavat työaikajärjestelyt <ul style="list-style-type: none"> monipuoliset työajat yksilölliset työaikajoustot pari- ja tiimityöskentelymahdollisuudet poissaolojen määrän vähentäminen Palkkaus ja palkitseminen <ul style="list-style-type: none"> strategian mukainen toiminta työnteon tavoitteellisuuden tukeminen hyvät suoritukset urakehitysmahdollisuudet työsuhteen muut edut Yhteistoiminta <ul style="list-style-type: none"> strategian jalkauttaminen prosessien kehittäminen paikallinen sopimisen lisääminen luottamuksen parantaminen mentorointi työryhmytyöskentelyn ja tiimityön kehittäminen